الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية

موضوع البحث

إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إشارة إلى مسارها في الواقع العملي لمؤسسة *SONERAS* للمبردات الصحراوية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

فرع إدارة الأعمال

إعداد الطالبة :

حـويـو فضيلـة

تحت إشراف :

الأستاذ محمد صالح

لجنة المناقشة :

- الأستاذ **خليد علي** .... رئيسا
- الأستاذ **محمد صالح** .... مقررا
- الأستاذ **سويسي عبد الوهاب** .... عضوا
- الأستاذة **بشطولة خديجة** .... عضوا

السنة الجامعية : 2004 / 2005

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أهدي ثمرة جهدي المتواضع
إلى إخوتي و أخواتي
و كل أفراد العائلة حويو، بوصالح، بن موسى...
إلى أخواتي في الله عفيفة، خضراء، آمال، أمينة
إلى كل أساتذتي
إلى أرواح شهداء فلسطين و شهداء المسلمين كافة
إلى كل من يفني حياته لإعلاء راية الإسلام وخلق الإسلام

شكر

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني في إتمام هذه الدراسة من قريب أو بعيد
أخص بالذكر الأستاذ المؤطر أ. محمد صالح الذي قبل الإشراف على هذا العمل و متابعته
كما أشكر الأستاذ م. قويدري على مساعدته القيمة و زملاء الدفعة من بينهم عفيفة ، آمال ، خضراء ، سميرة ، رفيق ، محمد،
شكر خاص لخالتي زينب و لعمي نور الدين و لموسى بمكتبة المدرسة العليا للبنوك، و كل أفراد المكتبة و مركز الحسابات بجامعة الأغواط
و أشكر أفراد العائلة بغرداية ، السيد رئيس غرفة التجارة مزاب بغرداية ص. بن عبد الله و السيد المدير بغباغة ورشيدة ، و السيد مدير مؤسسة SONERAS اولد قويدر وكل أفراده على حسن استضافتهم لي و مساعدتهم القيمة

خطـة البـحـث

خطة البحث

قـائـمـة الأشكـال و الجـداول

قـائمـة الأشكـال

قـائمـة الجـداول

قـائـمـة المـلاحـق

قائمة الملاحق

المقدمة

المقدمة

غداة الإستقلال عرفت المؤسسة الجزائرية سلسلة من الإصلاحات، حيث إتجـه الخيـار الإستراتيجي السياسي للتنمية الجزائرية نحو منظور إشتراكي منذ سنة 1973؛ يقـوم أساسـا على مفهوم " الصناعات المصنعة "، و عوائد " الريع البترولي و الغازي ". هذا الخيار الـذي صاحبته أزمات بترولية متتالية، أدى بالجـزائر إلى اعتـماد برنـامج مكـثف للإسـتثمار وفي خلال عشرين عاما أستثمر ما يقارب ألف مليار دينار في عملية التصنيع خصوصا[1].

أما في بداية الثمانينيات إعتمدت نظام إعادة الهيكلة العضوية و المالية إلى غاية سـنة 1988 التي عُرف فيها نظام استقلالية المؤسسات.

و نظرا للآثار السلبية العديدة التي نتجت عن هذه التقلبات كضعف كفاءة الأداء البشري ، الإستغلال السيئ للموارد الإقتصادية المتاحة و إرتفاع عبء الخزينة ...إلخ، إعتمدت الجزائر توجها إستراتيجيا جديدا يعتمد على إعادة هيكلة المؤسسات الإقتصادية بما يتماشى و متطلبات إقتصاد السوق و المنافسة الحرة، وصولا إلى المؤسسات ذات الحجم الـصغير و المتوسـط، التي كانت أحد العوامل الأساسية لحركية الإقتصاد المستديمة و إنعاشه للعديد مـن الـدول – مثل: كندا ، تايلندا ، الموزمبيق ، ...إلخ- لكونها تتميز بخصائص هامة: توزعها على جميع أوجه النشاط الإقتصادي ، و إمتصاصها للبطالة – مثال الهند التي شغلت فيهـا المؤسـسات الصغيرة و المتوسطة 56% من اليد العاملة سنة 1996[2] - وتلبيتها لمختلف الحاجـات مـن السلع الوسيطة و الإستهلاكية .

فإذا كان التوجه التنموي يعتمد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فإن نجـاح هـذه الأخيرة يرتبط إلى حد كبير بإعتماد أسس إدارة الأعمال بما فيهـا التخطـيط ، والتنظـيم ، والتوجيه ، والقيادة ، والرقابة و الإتصال ، كما يعتمد على مدى تأقلمها مع التغيرات الحاصلة في المحيط تصديا للمنافسة الحرة و تحقيقا لهدف البقاء و الإستمرارية .

و يصعب على المـؤسسة مواجـهة هذه التغـييرات التي صارت متعـددة و متسارعة في الوقت الحالي دون تبني مفهوم إدارة الأعمال الإستراتيجية، الذي يلائم بين مهمة المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه، و منه أهمية فهـم المـديرين و مـسئولي المؤسـسات الـصغيرة والمتوسطة لأساسياته و تقنياته .

[1] Algérie guide économique, éd; Banque Extérieure d'Algérie, 1992, p.5.
[2] Liberté économie, Journal hebdomadaire, du 21 au 27 Mars 2001, p.6.

و في محاولة لإبراز أهمية إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكننا طرح إشكالية البحث على النحو التالي:

* إلى أي حد يمكن أن تؤثر إدارة الأعمال الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

و لتوضيح مسار الدراسة فقد إرتأينا وضع الأسئلة الفرعية التالية التي سنحاول الإجابة عنها :

- ما هي المرتكزات الأساسية التي يتوجب على المنظم (مدير المؤسسة) إعتمادها لنجاح إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ؟

- ألا يعتبر إصلاح محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي بمثابة عامل حاسم لفعالية إدارة الأعمال الإستراتيجية ؟

* فرضيات البحث :

على ضوء الإشكالية و الأسئلة السابقة سنحاول دراسة الموضوع إعتمادا على الفرضيات التالية :

1- لا يوجد نموذج خاص لإدارة الأعمال الإستراتيجية يتلائم مع كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛

2- إن فعّالية إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مرهونة بمدى قدرتها (أي المؤسسة) على استيعاب مبادئ إدارة الأعمال الإستراتيجية؛

3- إن حداثة نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لا تساعدها على التطبيق الجيد لأسس و مبادئ إدارة الأعمال الإستراتيجية.

* دوافع إختيار الموضوع :

يعود إختيارنا لهذا الموضوع للإعتبارات التالية :

- العدد الكبير و المتزايد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مختلف الدول، سواء كانت متقدمة أو سائرة في طريق النمو، و كونها عاملا هاما من عوامل التنمية الإقتصادية؛

- إهتمام المنظمات الدولية، مثل العديد من البلدان، بوضعية هذه المؤسسات والدعم الذي تقدمه بعض الهيئات المالية الدولية لهذا القطاع مثال برامج ميدا MEDA[1] ؛

[1] هذه البرامج عبارة عن الوسيلة المالية الأساسية للإتحاد الأوروبي لإرساء الشراكة الأورو-متوسطية و دعم تطوير المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة. تقدر في الفترة 1995-1999 بـ 3.400 مليون أورو أما سنة 2000 فقد خصص لها 945 مليون أورو.

- يعرف المحيط تغيرات كبيرة تؤكد ضرورة إعتماد المؤسسة، أين ما كانت، علـى تقنيـات علمية حديثة كافية لمواجهة هذا المحيط.

- قلة الدراسات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و بالأخص ما يتعلـق بجانبهـا التسييري، مع أن أغلب الدراسات الحالية تركز على أهميتها و دورها الفعالـي فـي تحقيـق التنمية؛

- عدم الإجماع حول مفاهيم إدارة الأعمال الإستراتيجية في المراجـع المتواجـدة و العـدد المحدود للدراسات السابقة ؛

- أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عبارة عن مؤسسات خاصة تُسيّر بطرق تقليدية مع رغبة مسؤوليها في اعتماد أنماط تسييرية أكثر نجاعة .

* الهدف من البحث :

- نهدف من خلال هذا البحث إلى محاولة جمع ما كتب حول الموضـوع مـع محاولـة ضبط للمفاهيم الشائعة الإستخدام في المجال الإستراتيجي ؛

- كما نهدف إلى حثّ المنظمين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى ضرورة تطوير أداء مؤسساتهم عن طريق اعتماد آليـات تـسييرية حديثـة و مـن بينهـا إدارة الأعمـال الإستراتيجية.

* أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في كونه يخص مجالا إقتصاديا قلّت فيه الدراسات، مقارنة بغيره من المجالات، ساد الإعتقاد بأهميته البالغة سواء كان ذلك بالنسبة للتنمية الإقتصادية أو الميـزات الإجتماعية التي يوفّرها .

* الدراسات السابقة للموضوع :

في حدود المسح المكتبي الذي قمنا به، تقتصر البحوث الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الجانب التنموي و التمويلي للموضوع ، إضافة إلى محدودية الدراسات الخاصة بإدارة الأعمال الإستراتيجية، عموما، أثناء فترة البحث.

* منهج و هيكل البحث :

لمعالجة الإشكالية و الإجابة عن الأسئلة المطروحة إعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي كما استندنا إلى بعض الأدوات الإحصائية التي تفيد في مثل هذه الموضوعات .

و استنادا إلى الإشكالية السابقة و محاولة اختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى فصل تمهيدي بعد المقدمة و ثلاثة فصول؛

اشتمل الفصل التمهيدي على إشارة إلى أهم التطورات التي عرفها الفكر الإستراتيجي للإلمام ببعض المفاهيم الشائعة في هذا المجال و لتفادي الغموض أو التكرارات أثناء الدراسة؛

يتضمن الفصل الأول تعاريف لكل من المفاهيم المستخدمة في البحث؛ إدارة الأعمال، إدارة الأعمال الإستراتيجية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

أما الفصل الثاني فقد تناولنا من خلاله الشكل الذي يمكن أن يتخذه المسار الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

أما الفصل الثالث فقد حاولنا من خلاله إيضاح الدراسة النظرية من خلال إعطاء مثال عن ما يكون عليه مسار إدارة الأعمال الإستراتيجية في مؤسسة إقتصادية جزائرية تصنف ضمن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و فيما يلي تحليل لكل فصل على حدى.

الفصل التمهيدي :

تطور الفكر الإستراتيجي

الفصل التمهيدي : تطور الفكر الإستراتيجي

تمهيد

إرتأينا في هذا الفصل أن نشير إلـى النقـاط الرئيـسية التـي عرفهـا الفكـر الإستراتيجي، كعنصر أساسي لفهم مختلف المصطلحات التي سـنتناولها فـي هـذه الدراسة، ذلك لأنه تضمن العديد من التطورات و التحولات التي مسّت هذا المجـال والتي لا يمكن تناسيها.

قبل المضي في سرد أهم المراحل التي مر بها الفكر الإستراتيجي يجب الإشارة إلى نقطة هامة ألا وهي أن مختلف المدارس والاتجاهات ساهمت كل منها بشيء من التطوير في هذا المجال، حسب ما تجمعه من معطيات سابقة، كما أن ترتيب أفكـار هذه المدارس لم يكن تسلسليا، لذلك كان الفكر الإستراتيجي بمثابة تراكمات لإسهامات مختلفة- زمنا ومضمونا-، إلا أن عدد من الباحثين في هـذا المجـال - مثـال P. Joffre و G. Koenig – يميّزون بين ثلاث مراحل رئيـسية وصـولا إلـى إدارة الأعمال الإستراتيجية (أنظر الملحق رقم(1))، التي تلتها تطورات كبيـرة، ارتأينـا الإشارة إلى بعض منها لتكون المراحل كالتالي:

- مرحلة التخطيط طويل الأجل؛
- مرحلة التخطيط الإستراتيجي؛
- مرحلة إدارة الأعمال الإستراتيجية؛
- التوجهات الحديثة للفكر الإستراتيجي.

و هذه المراحل ستكون موضوع مباحث الفصل.

المبحث الأول: التخطيط طويل الأجل:*

ساد أثناء هذه المرحلة في المؤسسات الاقتصادية مفهوم التخطيط، و عرفـت أيـضا البـوادر الأولى لمفهوم الإستراتيجية مع مدرسة هارفارد، لذلك سنشير في هذا العنصر -في نقطة أولـى- إلى مفهوم التخطيط ثم -في نقطة ثانية- إلى نماذج مدرسة هارفارد الأولى:

المطلب الأول: التخطيط كمرحلة ما قبل الإستراتيجية.

خلال الستينيات، كان هناك خلط بين مشكل الإستراتيجية، ومشكل صياغة مخطـط** ووضـع الإجراءات الميزانية، إلى حدّ أنه أُعتبرت المؤسسة التي تفتقد إلى مخطط منعدمـة الإسـتراتجية. ويعتبر التخطيط أحد وظائف التسيير، له أدواته وأساليبه، تعود أصوله إلى بداية القرن العشرين مع المفكر الفرنسي Henri Fayol حين بيّن أن من مهام المؤسسة "التوقع" و"المراقبة" ولذلك يجـب؛ وضع أهداف محددة، تجميع الوسائل لتحقيقها، والتحقق من بلوغ هذه الأهداف، فاقترح مخططـات لخمس سنوات تُراجع سنويا، وقد تأثر بهذه الفكرة مفكرين أمريكيين من مدرسة إدارة الأعمـال*** مثال: Barnard و Drucker، كما عرفت تطورا هاما بعد الحرب العالمية الثانية لأسـباب عـدّة أهمها[1]:

- التطوّر الذي عرفته التقنيات المـالية والمحـاسبية (المحـاسبة التحليليـة، التحـليل المالي...الخ)؛
- تضخّم حجم المؤسسات وتوسّع مجالات الأنشطة مع ارتفاع الطلب؛
- تطور التقنيات الماكرواقتصادية للتخطيط والتوقع؛
- تطور التقنيات الكمية (الرياضيات والإحصاء) للتوقع ودراسة السوق.

للأسباب السّابقة الذكر عرف التخطيط تطورا هاما في المؤسـسات الكبيـرة مـا بـين 1950 و1970. و يمكن الإحاطة بمفهوم التخطيط من خلال مراحله الثلاث: تحديـد الأهـداف، وضـع البرامج، ثم وضع الميزانيات، نلخصها في شكل نقاط رئيسية كما يلي[2]:

---

* Planification à long terme
** Plan
*** École du Management
1 M. Marchesnay, **Management stratégique**, éd; eyrolles, Paris, 1993, p.33.
2 Ibid., p.34.بتصرف.

* تحديد الأهداف:

- يجب تمييزها عن الأهداف العامة للمؤسسة؛

- تكون غالبا في شكل كمّي (تتعلق برقم الأعمال، الربح، معدل النمو...)؛

- تحدد زمنيا؛ عموما لعدّة سنوات؛

- تحوّل في النهاية إلى أعمال محدّدة على شكل إستهدافات* واضحة علـى المـدى القـصير يتوجب بلوغها.

* برامج العمل:

- عادة ما توضع حسب الوظائف الأساسية (برامج العمل التجارية، برامج التوظيـف، بـرامج تسيير العمال، برامج الإنتاج... الخ)؛

- توضع لعدة سنوات تعطى لها قيم كمية لتخصص لها المصاريف السنوية.

* الميزانيات:

- بعد تحديد البرامج يوضع المخطط في شكل ميزانيات سنوية؛

- تُجزأ الميزانيات حسب الوظائف المحدّدة، وكل مسؤول عن مصلحة يعتبـر مـسؤولا عـن تطبيق الميزانية وتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا؛

- النتائج التي يصل إليها المسؤولون تكون عددية (الإنتاج، المبيعات... الخ)؛

- تحلّل هذه النتائج كل سنة بالإضافة إلى الفوارق (كميا وقيمةً) من طرف مراقـب الميزانيـة للتحقق إلى أي مدى تم تطبيق المخطط.

المخطط يوافق وجود إجراءات للتخطيط أي التضمين الكتابي للغـايات، الأهداف، الإستهدافات – النتائج الكمية المطلوبة - الواجب الوصول إليها والوسائل اللازمة لبلوغهـا، هـذا يـشير إلـى التركيز الهام على الإجراءات و الرسمية** بشكل أكبر من صياغة المخطـط كمـسار*** بمعنـى المسار الإستراتيجي.

* Cibles

** Procédures et formalisation

*** Processus de formulation du plan

المطلب الثاني: مدرسة هارفارد للأعمال:

يتفق معظم الباحثين على أن أصول الإستراتيجية تعود إلى مدرسة هارفارد في الخمسينيات[1]، وتستند هذه المدرسة إلى فكرة رئيسية هي أن تحديد الأهداف من صلاحيات صاحب المؤسسة أو مالكها، أما التطبيق فيكون من طرف المديرين المسيرين، بعد إختبار الوضع الداخلي والخارجي[2]، بالإستعانة بالنماذج المقترحة.

وقد اقترحت هذه المدرسة العديد من النماذج، نأتي هنا على ذكر أهم النماذج التي واكبت مرحلة التخطيط طويل الأجل.

1- نموذج LCAG:

LCAG هي الحروف اللاتينية الأولى لـ Learned، Christensen، Andrews، وGuth مؤلفي كتاب السياسة العامة؛ الذي أعتبر ملخصا مميزًا للتحليل الإستراتيجي الكلاسيكي، إذ يقوم هذا الأخير على أساس مرحلتين[3]:

- المرحلة الأولى: مرحلة صياغة الإستراتيجية؛ بالاعتماد على التشخيص الخارجي والداخلي للمؤسسة (تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية و الفرص والتهديدات الخارجية).

- المرحلة الثانية: مرحلة تطبيق الإستراتيجية؛ وذلك مع تخصيص للموارد يتوافق مع المرحلة السّابقة.

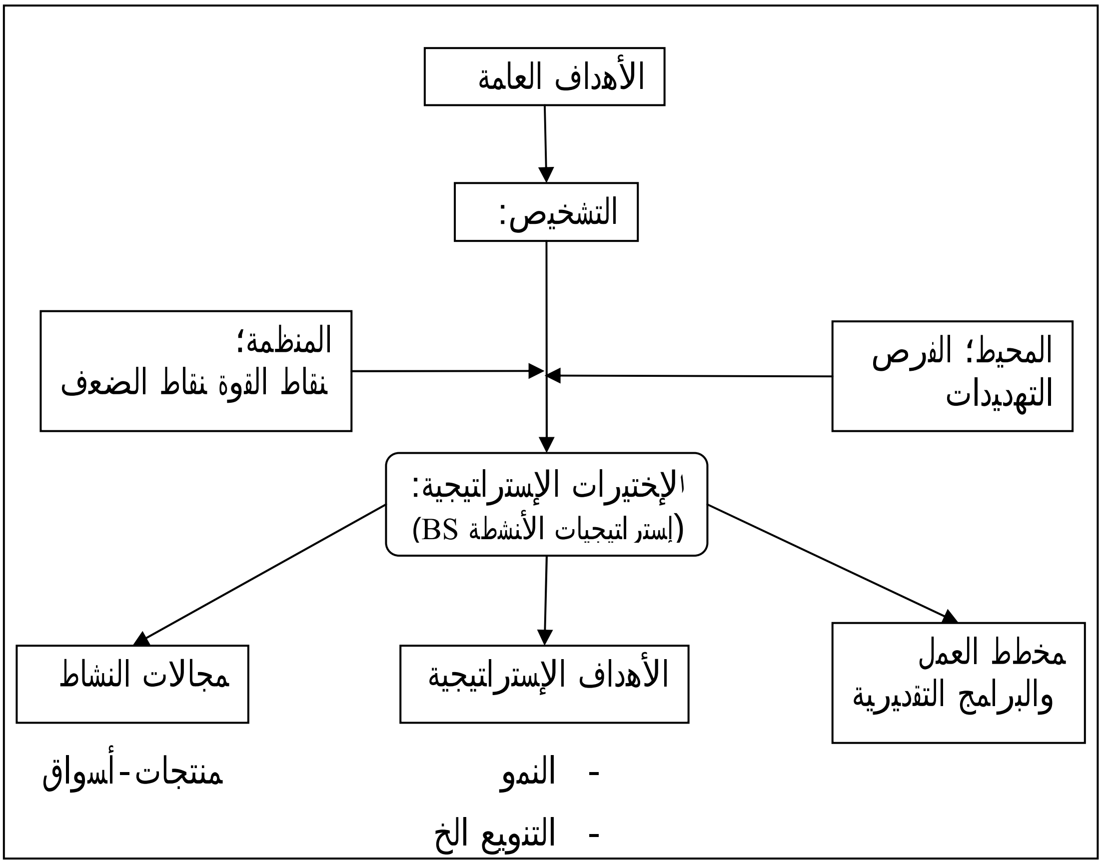
كما يقوم هذا النموذج على افتراضين ضمنيين يقلصان من أهميته فالمحيط يتميز بالمنافسة التامّة أما المعلومات فمحدودة لدى المؤسسة.

وقد جاء Andrews بنموذج يطور فيه الفكرة السابقة يسمى SWOT[4] يقوم فيه بموازنة نقاط القوة Strength والضعف Weakness داخل المنظمة، و الفرص Opportunity والتهديدات Threats. ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل التالي:

---

[1] P. Joffre, G. Koening, **Stratégie d'entreprise**, éd; economica, Paris, 1985, p.12.
[2] M. Marchesnay, *op. cit.*, p.12.
[3] J.C Mathé, **Politique générale de l'entreprise: Analyse et management stratégique**, éd; economica, Paris, 1987, p.02.
[4] M. Marchesnay, *op. cit.*, p.22.

الشكل رقم (01): النموذج العام ل SWOT.



Source: M. Marchesnay, *op. cit.*, p.22.

يتميز هذا النموذج بمنطقية هامة، إذ نجد العلاقة "العمودية" بين إختيار الأهـداف والمخطـط، والعلاقة "الأفقية" بين الميزة التنافسية للمنظمة والتموقع التنافسي في المحيط. إلا أن هذا لم يمنع من أن يكون هذا التحليل محل إنتقادات شديدة[1] بمرور السنين.

2- نموذج CLL[2]:

وهو ما نتج عن أعمال Chandler، Lawrence، وLorsch التي تركز على نوع التنظيم:

* يركز Lawrence و Lorsch[3] على العلاقة بين نوع التنظيم وطبيعة المحيط؛ فيفرقان بين:

- المنظمات من النوع الميكانيكي* ، متمايزة المهام، رسمية إلى حد كبيـر، تتمحـور حـول الإجراءات الشكلية؛

[1] Ibid., p.23.
[2] J.C Mathé, *op. cit.*, p.02.
[3] M. Marchesnay, *op. cit.*, p.106.
* Mécaniste

- المنظمات من النوع العضوي* ، متكاملة بشكل كبير، ذات ميزات شكلية أو رسمية محدودة، تتمحور حول المسار.

أما المحيط فإما أن يكون ثابتا أو متقلبا.

ولا توجد إلا طريقة مثلى واحدة لتتحقق كفاءة المؤسسة**:

- ففي المحيط الثابت يجب أن تكون الهيكلة ميكانيكية؛
- أما في محيط متقلب؛ فتكون الهيكلة على شكل حيوي.

إذا لم يكن هذا التوافق متوفرا في مؤسسة ما فمصيرها الإقصاء من السوق.

* أما Chandler[1] فقد أسهم في فكرة أن هيكلة المنظمة ناتجة عن الإرادة الإستراتيجية، وأكثر من هذا، أن العلاقة بين العاملين أكثر تعقيدا مما تبدو عليه بوجود تفاعلات وإختبارات مستمرة لمدى تناسبهما.

لا يزال مفهوم التخطيط طويل الأجل مطبقا بشكل واسع، خصوصا في المؤسسات ذات الميزة الرّسمية، إلا أنه عرف انتقادات عديدة من قبل باحثي الإستراتيجية، فوُصف بالثقل البيروقراطـي[2] والتكنوقراطية[3]. إذ ظهر هذا المفهوم وطُبّق في المؤسسات الكبيرة المتموقعة في أسواق تتميز بنمو ثابت نسبيا، لا تحدث فيها تغييرات كبيرة غير متوقعـة، مـا بـين 1945 و1975 « les trente glorieuses »، فكان يسهل توقّع تطورات المحيط (الطلب، التكنولوجيا، المنافسة... الخ) ولم يكن الوضع كذلك في السبعينيات (الأزمة البترولية، الإبداعات الكبيرة...الخ)، وتتابعـت الإضـطرابات التي مسّت كل الصناعات. وقد كانت المؤسسات ذات التخطيط المـحكم أكثر من يواجه صـعوبات في تغيير إستراتيجياتها والتأقلم مع الإنقطاعات الإستراتيجية***.

لذا كان على التخطيط إدماج البعد الخارجي أو المحيطي؛ والمرور إلى التخطيط الإستراتيجي.

---

* Organique

** La performance de l'entreprise

[1] Ibid., p.107.

[2] يظهر الثقل البيروقراطي في مضاعفة الوثائق والبحث عن تحقيق الأهداف المحددة دون البحث عن الإبداع، كمـا يلاحظ بمفهوم Crozier في الإجراءات الميزانية والأهداف المحددة للمصالح، فعادة ما تعمل كـل مـصلحة علـى تضخيم حجم طلباتها من الموارد وتخفض تقدير النتائج الواجب الوصول إليها، الشيء الذي ينتج عنـه تخـصيص سيء للموارد ما يسمى ب le slack organisationnel.

[3] وصف هذا المفهوم (التخطيط) كذلك لأنه يفضل الوسيلة: التخطيط عن النهاية: الإستراتيجية.

*** Discontinuités stratégiques

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي:*

يعود الفضل لـ Igor Ansoff في تطوير مفهوم التخطـيط الإسـتراتيجي خـلال العـشرية 1965-1975، وقد رافق هذا المفهوم تطور ملحوظ في الأدوات الإستراتيجية خصوصا ضمن مـا جاءت به تقنيات التسويق الإستراتيجي[1]، سنشير إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي حسب ما جاء به Ansoff ثم إلى أبرز ما قدمه التسويق الإستراتيجي من أدوات إستراتيجية ساهمت في إثراء الفكر الإستراتيجي؛ سواء من خلال الأصول التي يقوم عليها (دورة حياة المنتـوج، أسـاليب التنويـع, التجزئة الإستراتيجية) أو من خلال ما طرح من مفاهيم جديدة (إسـتراتيجيات محفظـة الأنـشطة، مصفوفات تحليل الأنشطة).

المطلب الأول: إسهامات I. Ansoff.

يمكن إختصار أهم التغييرات التي أحدثها على مفهوم التخطيط فيما يلي:

أ- لا يمكن إطلاقا القيام بالتخطيط مع إفتراض كون المحيط ثابت؛ يجب الأخذ بعين الإعتبـار عامل المحيط وتغيراته لكونه أصبح أكثر تعقيدا[2] وتقلبا[3]؛

ب- إلى جانب إجراءات التخطيط التي تستلزم مخططا مكتوبـا؛ صـياغة واضـحة للغايـات والأهداف والتعليمات الموجهة للمستويات الدنيا هرميا؛ ووضع أنظمة مراقبة واضحة؛... الخ إلـى جانب كل هذا يجب التركيز على مسارات تطبيق هذه الإجراءات، ما دامت عبـارة عـن أسـاليب للإختيار، لإتخاذ القرار، والمراقبة و تساهم في توضيح و إبراز ما سـتكون عليـه الإسـتراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للسّنوات القادمة.

الشكل التالي يوضّح نموذجا مبسطا لـ Ansoff يبيّن مسار إعداد التخطيط الإستراتيجي:

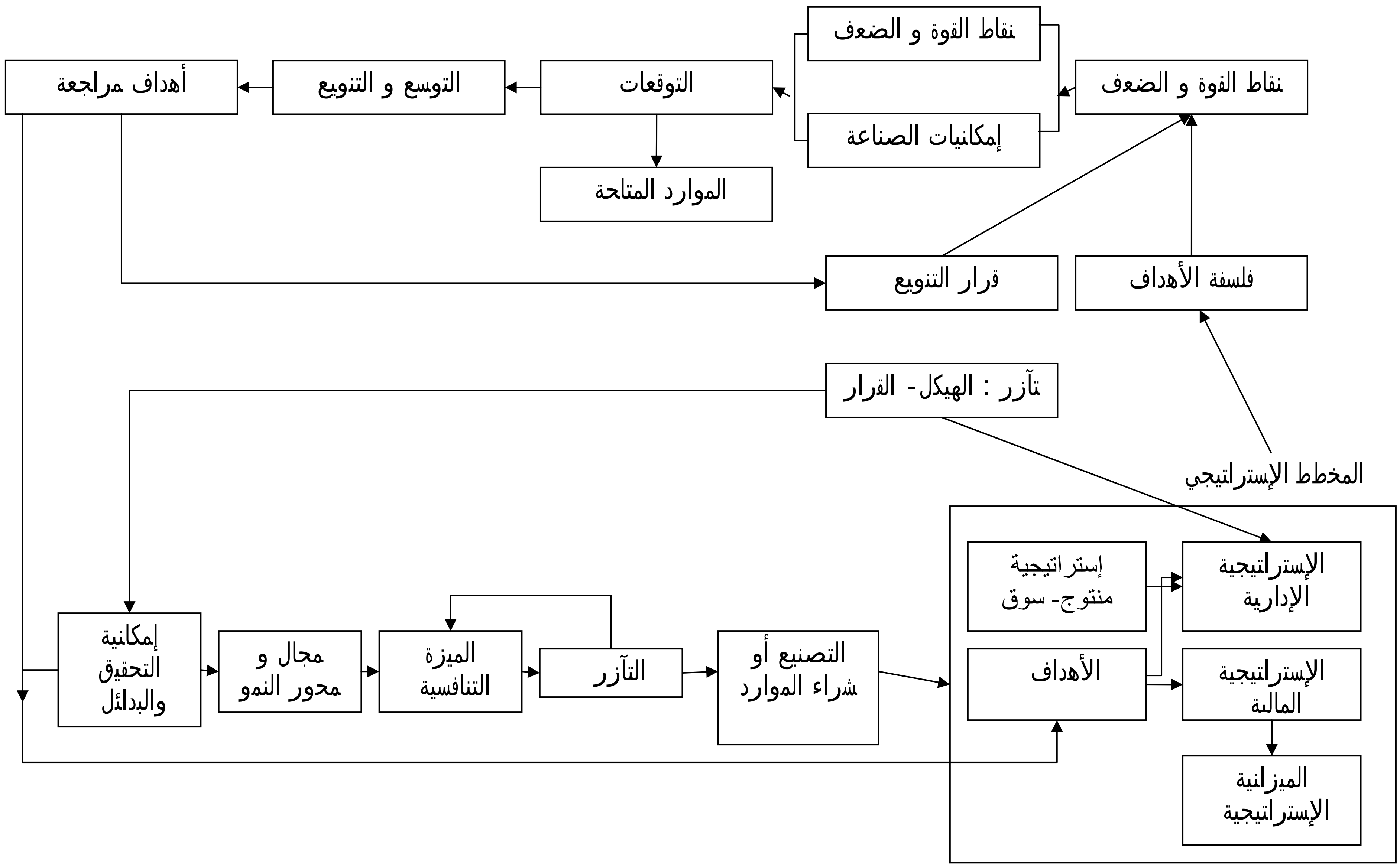
---

* La planification stratégique

[1] يظهر التسويق الإستراتيجي المناورات التي تقوم بها المؤسسة بغرض التأقلم مع السوق وذلك بتطـوير منتجاتهـا وإستعمال تقنيات التسيير التجاري المناسبة marketing mix.

[2] التعقيد أحد الكلمات المفتاحية لنظرية الأنظمة إذ يصبح النظام أكثر تعقيدا كلما إرتفع عدد عوامل هذا النظام وكلما كانت العلاقات والتفاعلات فيما بين هذه العوامل أكبر.

[3] التقلب هو التغيرات المتزايدة والمتتابعة، الأكثر عمقا مما كانت عليه من قبل، في مجال ما. مثـل التكنولوجيـا، الأذواق...الخ و قد تناولته بعض الدراسات كعامل رئيسي يقوم عليه التحليل الإستراتيجي. راجع:
P. Joffre, G. Koening, op. cit., p.29.



شكل رقم (02): نموذج مبسط لصياغة الإستراتيجية حسب I. Ansoff.

Source: I. Ansoff, **Politique générale**, Mc grawhill, 1965.

ينتج المخطط الإستراتيجي عن إختيارات متتابعة تتم في كل مرة بعد الرجوع إلى الوراء والتحقق من الملائمة وقابلية التطبيق ، فبعد تحديد الأهداف - التي بالإمكان تغييرها بعد تطبيق المخطط - يجرى تحليل بطريقة SWOT الذي ينتهي إلى رؤا حول التوسّع والتنويع - وذلك بعد إجراء التعديلات -.

هذه الرؤى لا يمكن أن تكون أهدافا إلا بعد التحقق من آثار التآزر* الممكنة، ويعرف Ansoff هذا الأثر بالقاعدة "5=2+2"؛ فالأنشطة الإضافية تقوم بتدعيم ورفع درجة المنافسة للأنشطة المتواجدة حاليا.

أما تجسيد الأهداف المراجعة فيستلزم التساؤل؛ عن مدى إمكانية تحقيقها بالنظر إلى الموارد المتوفرة، عن كيفية تحديد المجال الإستراتيجي ومحاور النمو (هل يوجد محور أساسي موجّه ؟)، عن مفهوم الميزة التنافسية، وعن الخيار بين التصنيع الذاتي أو إقتناء الموارد. وحينما تتحدد الإختيارات وتوضّح الأعمال يبقى تطبيق هذه الخيارات من خلال مخطط إستراتيجي؛ عندها تطبق الإجراءات – المذكورة سابقا - التي هي وضع برامج للعمل التجاري (إستراتيجية منتوج-سوق)، برامج العمل التنظيمي (الإستراتيجية الإدارية)، و برامج العمل المالية (الإستراتيجية المالية)، هذه الأخيرة تتجسد في الميزانية "الإستراتيجية" (وهي تسمى كذلك لأنها تنتج عن إختيارات إستراتيجية).

المطلب الثاني: أصول التسويق الإستراتيجي**.

في بداية السّبعينيات عرفت المؤسّسات الأمريكية الكبيرة والمتعدّدة الجنسيّات التي تنتج سلعا موجّهة للإستهلاك (النّهائي والوسيط) ظاهرة تشبّع الطّلب – تشبّع الأسر- وقد أستعمل مفهوم دورة حياة المنتوج ليبيّن كيف يصل المنتوج إلى حالة كساد الطلب***، وحتى التدهور، فكان التصرف المعتمد لمواجهة المنافسة أحد إختيارات عدة[1]:

- أبسطها هو التجديد المستمر للمنتجات في نظر المستهلك بإعتماد سياسة تجارية عدوانية -مع أنها مكلفة وترفع من عدم ثبات حصص السوق-.

- رفع حصّة السّوق المشغولة؛ فبتعدي حجم حرج معين يمكن للمؤسسة أن تؤثر بنوع من "التحكّم في السوق"****، وتراقب تطوره، كما يمكنها القضاء على منافسيها الأقل تأثيرا وإن كان بشرائهم؛

* Effet de synergie

** Marketing stratégique

*** Stagnation de la demande

[1] M. Marchesnay, *op. cit*., p.50.

**** Pouvoir de marché

- الخيار الثالث يقوم على "التخلي" عن الثنائيات (سوق-منتوج) التي ليس بإمكان المؤسسة التحكم بها في السوق.

الخيار الثالث كان الأكثر عقلانية، إذ أن خلال الخمسينيات والستينيات كانت المؤسسات الكبيرة تميل إلى تنويع منتجاتها وأسواقها تقريبا في جميع الإتجاهات، هذا التنويع يتجلى أيضا فـي توجـه المؤسسات إلى النمو الخارجي بإقتناء مؤسسات أخرى تمتلك مسبقا محفظة أنشطة متنوعة.

لذلك في بداية السبعينيات كانت الأفضلية للنموذجـين حياة المنتوج وأساليب التنويع للتحـكم في السوق، وقد كان هذين العنصرين من أهم العوامل التي قامت عليها تقنيات التسويق الإسـتراتيجي، إضافة إلى مبدأ التجزئة الإستراتيجية، والتي ساهمت في تطوير مفهوم إستراتيجيات محفظة الأنشطة وتجدر الإشارة في هذا المقام ولو بإختصار إلى مفاهيم هذه المصطلحات فيما يلي:

- دورة حياة المنتوج*:

في منتصف الستينيات عرض الأمريكي تيودور ليفيت Théodore Levitt نموذجا لدورة حياة المنتوج يتناسب وحياة الكائنات الحية. في حالة المنتجات الواسعة الإستهلاك، العادية والمنمّطة** إذ تتغير المشاكل التي تواجهها المؤسسة خلال حياة منتوجها كما يلي:

جدول رقم(01): الإهتمامات الأساسية للمؤسسة خلال دورة حياة منتجاتها المنمطة.

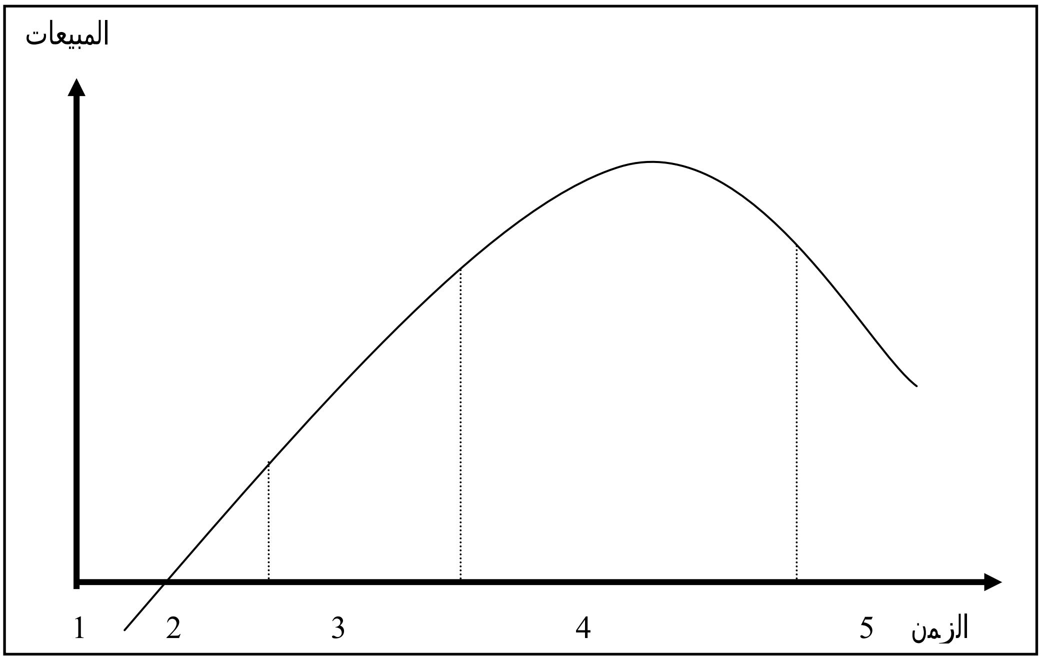
المرحلة	البرنامج المحدّد	عوامل المنافسة
التّصميم	البحث	درجة الإبداع
الإنطلاق	التمويل (ليس ذو مردوديـة بعد)	قدرات التّمويل
التّطوير	الإنتاج والتنميط	إقتصاديات السلّم
النّضج	تجاري (التسويق)	حصّة السّوق الحرجة
التّدهور	التخلي عن المنتوج	المرونة الإستراتيجية

Source: T. Levitt, **Comment tirer parti du cycle de vie d'un produit?** Harvard l'expansion n°1, 1976.

* Cycle de vie du produit
** Produits standardisés

يكون المخطّط كالتالي:

شكل رقم (03): منحنى دورة حياة المنتوج.



Source: M. Marchesnay, *op. cit.*, p.51.

يمكن لهذه الدّورة أن تبسط في مرحلتين أساسيتين:

- المرحلتين 2 و 3: يَعرف فيها سوق المنتوج معدّل نمو كبير.
- المرحلتين 4 و 5: معدّل النمو ضعيف إن لم نقل سالب.

- أساليب التّنويع:

تتصف مصفوفة النمو أو ما يسمى محور النمو لـ Ansoff* بالبساطة والوضـوح[1] إذ يقتـرح جردا لمجموع إستراتيجيات التوسّع و التنويع الممكنة لمؤسسة ما في زمن محدد وذلـك بالاعتمـاد على معياري المنتجات والأسواق أنظر الشكل رقم (04).

أما المنتجات فهي ما تصنعه المؤسسة حاليا أو المنتجات الجديدة التي بإمكانها تصنيعها –ليست بالضرورة مبتكرة -

بالمثل الأسواق هي تلك التي تبيع فيها منتجاتها حاليا أو أسواق جديدة عليها – لم تـسوّق فيهـا منتجاتها من قبل -

* Le vecteur de croissance d'Ansoff

[1] S. Oréal, **Management stratégique de l'entreprise**, éd; economica, Paris, 1993, p.184.

المصفوفة تبين منطق إستراتيجيات التوسّع والتنويع؛ ثلاث إستراتيجيات للتوسـع: إسـتراتيجية إختراق السوق، إستراتيجية تطوير المنتوج وإستراتيجية تطوير السوق[1].

بالنسبة لإستراتيجيات التنويع؛ على المؤسسة الإستثمار في جميع المجالات (البحث والتطـوير، الإنتاج، التجارة...الخ) و لا تشكل إلا خانة واحدة من المـصفوفة الأساسـية، فهـي لا تتعلـق إلا بالمنتجات الجديدة ذات تكنولوجيات مختلفة نوعا ما عن تكنولوجية المؤسسة، والتي تباع في أسواق جديدة مختلفة عن الأسواق الأصلية.

هناك ثلاث إستراتيجيات مختلفة للتنويع[2]:

- التنويع الأفقي أو النمو المتجانس[*]؛ يفترض وجود نشاط رئيسي أو منطق صـناعي مهـيمن أو مهنة رئيسية، و تقوم هذه الأخيرة بتحديد المجال الذي تدخل ضمنه الأنشطة المزاولـة، والكفـاءات المميزة للمؤسسة[3]، فهي تركز على كفاءات و مهارات المؤسسة– هناك تنويع لكن حـول نـشاط أو مهنة رئيسية -؛

- التنويع المركز أو النمو المركز[**]؛ لا يفترض وجود نشاط مهيمن إنما منطق صناعي قاعـدي وشكل من التآزر فيما بين الأنشطة؛

- التنويع غير المتجانس[***]؛ يفترض تواجد العديد من المهام والأنشطة المختلفة دون أية علاقـة فيما بينها، تتماشى تحت نفس السقف الإستراتيجي، مبدئيا لا يوجد بينها تـآزر (وإن كـان كـذلك فبمحض الصدفة)، لا وجود للمنطق الصناعي – إذ يطغى عليه المنطق المالي-.

---

[1] Stratégies de pénétration de marché, de développement du produit, de développement du marché سنأتي على شرحها لاحقا ضمن عنصر أنواع الإستراتيجيات.

[2] M. Marchesnay, *op. cit.*, p.54.

[*] Diversification horizontale ou croissance homogène

[3] Métier principal, dans ; J. Bessis, D. Galai, L. Hillel, P. Kieneast, **Business Plan : concevoir et rédiger un plan de développement**, éd ; Nathan, Paris, 1993, p.23. On peut citer comme exemple le métier du groupe Accor qu'est l'hôtellerie, et la restauration. Et il a comme segments : hôtellerie de luxe (Sofitel, Pullman), d'affaires (Novotel, Mercure), bon marché (formule1), et l'hôtellerie spécialisée (Hotelia pour le grand age et Thalassa International pour la remise en forme).

[**] Diversification concentrique

[***] Diversification conglomérale

شكل رقم (04): محور النمو لـ I. Ansoff.

<table>
<tr><th>السوق / المنتجات</th><th>الحالـيـــة</th><th colspan="3">الجـديـــــــدة</th></tr>
<tr><td>الحالـيـــة</td><td>توسع:
إختراق السوق</td><td colspan="3">توسع:
تطوير المنتجات</td></tr>
<tr><td rowspan="4">الجـديـــدة</td><td rowspan="4">توسع:
تطوير السوق</td><td colspan="3">التنويع*</td></tr>
<tr><td></td><td>تكنولوجيا متشابهة</td><td>تكنولوجيا متباعدة</td></tr>
<tr><td>أسواق متشابهة</td><td>النمو المتجانس</td><td>النمو المركز</td></tr>
<tr><td>أسواق مختلفة</td><td>النمو المركز</td><td>نمو غير متجانس</td></tr>
</table>

Source: J.C Mathé, *op. cit.*, p.89. *M. Marchesnay, *op. cit.*, p.54.

- التجزئة الإستراتيجية:

يشير مصطلح "جزء إستراتيجي " لنفس معنى المصطلحات "مجـال النـشاط الإسـتراتيجي" أو "مركز نشاط إستراتيجي CAS" المستعملة أحيانا. والجزء الإستراتيجي[1] هو مجال نشاط المؤسـسة العادي، يتميز بتوفيق متجانس للعوامل المفتاحية للنجاح التي توفر رؤا خاصة للنمـو والمردوديـة، بالإمكان تخصيص إستراتيجية خاصة به. كمـا يعرفـه V. Mercier و H. de Bodinat بأنـه: "مجموع متجانس للسلع و/أو الخدمات الموجهة لسوق معين والذي تواجه لأجله المؤسسة منافـسين محددين ومن الممكن أن تصاغ له إستراتيجية معينة "[2] ومختلف التعاريف توضح هذا المفهوم نظريا لكن يبقى تطبيقه عمليا صعب نسبيا.

كل هذه المفاهيم السّابقة كانت من المحفّزات الأساسية لظهور إستراتيجيات الأنشطة[3] التي تعرّف بأنها مجموع القرارات والأعمال التي تمس مشاكل تطوير المنتجات (سلع وخدمات) التي تعرضـها

---

[1] يجب التفريق بين التجزئة الإستراتيجية segmentation stratégique والتجزئة التسويقية segmentation marketing. أنظر الملحق رقم (2).

[2] J.C Mathé, *op.cit.*, p.100.

[3] إستراتيجيات الأنشطة business strategies يجب تفرقتها عن مفهوم إستراتيجيات العمليات، التي تمـس بـشكل خاص، منتجات محددة من خلال طرق إنتاجها، أما إستراتيجيات الأنشطة فتخص مجموعة من المنتجات المرتبطـة فيما بينها، سواء لعامل التكنولوجيا أو السوق أو الاثنين معا داخل قسم معين.

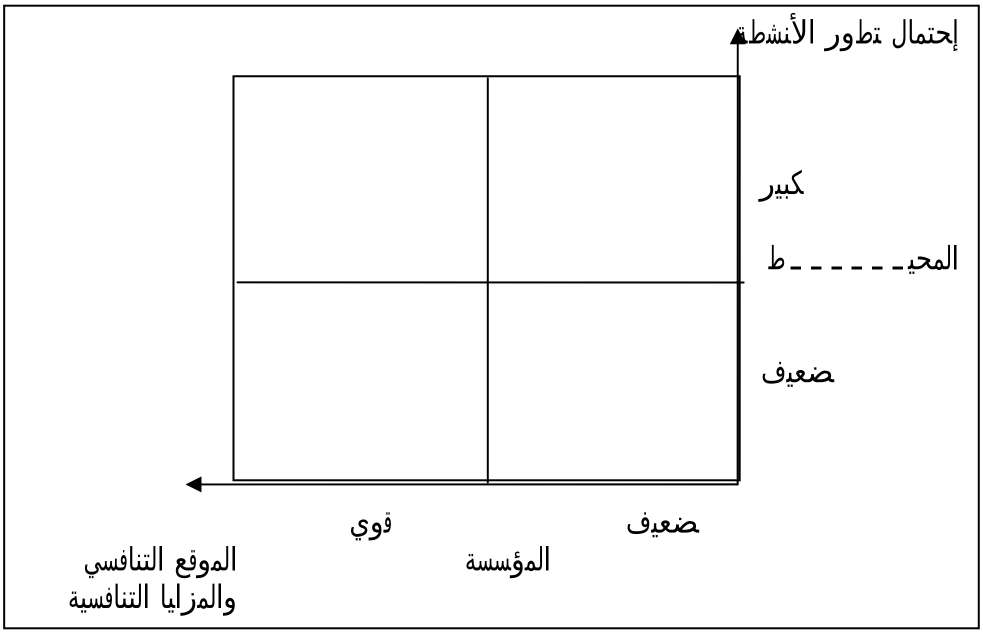
المؤسسة، هذه المشاكل تخص التكنولوجيات والأسواق، فـ "النشاط" يعبر عنه من خـلال مفـاهيم: تكنولوجيا– منتوج- سوق (T-P-M)

ويتعلق الأمر عموما بتقسيم أو تجميع الثنائيات (منتوج – سـوق) بغـرض تحديـد الأنـشطة الرئيسية أو الأجزاء الإستراتيجية و من ثم يتم إتخاذ القـرار الإسـتراتيجي الـذي يـستلزم القيـام بإختيارات على مستويين:

- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- إستراتيجيات المجال[1] لكل من الأجزاء الإستراتيجية لمحفظة المؤسسة.

وقد طرح التسويق الإستراتيجي أساليب عبارة عن مصفوفات –عادة- لتحليل الثنائيات (منتجات – أسواق) تسمى طرق التجزئة الإستراتيجية أو مصفوفات تحليل الأنشطة[2] و في ما يلي نموذج عام لما تكون عليه محاور المصفوفات عادة:

شكل رقم(05): نموذج عام لمحاور المصفوفات.



Source: S.H Oréal. *op. cit.*, p.200.

[1] La notion de champ stratégique est proposé par W. Levis du « strategic planning associate », et le concept des économies de champ (economics of scope) développé par des économistes de Carnegie Melon University, ces derniers apparaissent lorsqu'il est moins coûteux de combiner deux (ou plusieurs) activités à l'intérieur d'une firme que de les produire séparément. Le principe de coordination est à l'origine des économies de champ.

[2] تعتبر وسائل مكملة لا يمكن استعمالها عوضا عن التشخيص الكلي.

أما مصفوفات التحليل فيمكن إختصارها فيما يلي:

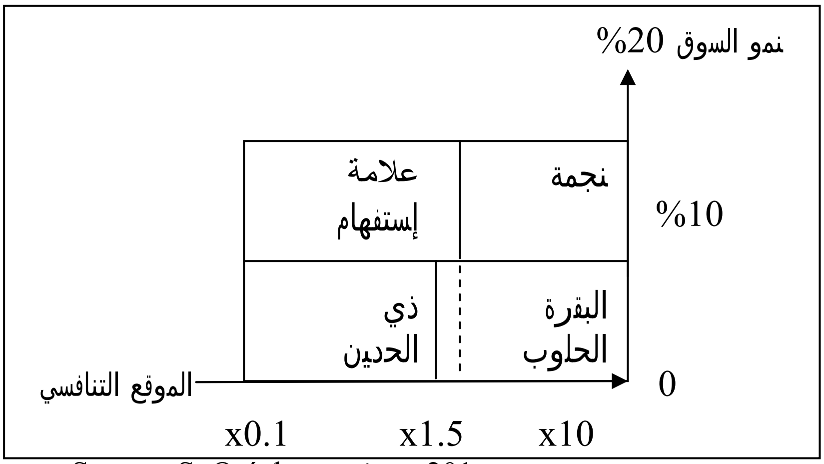
- المدرسة الميكانيكية؛ الممثل الأول هو نموذج BCG الذي وضعه مكتب الدراسـات Boston Consulting Group يستعمل بشكل خاص المعطيات العددية المنطقية؛

- المـدرسة العـضوية[1]؛ وتتضمن أساسا طريقتي ADL (Arthur D. Little) و Mc Kinsey و هي أحدث من سابقتها تقوم على اقتراب أكثر نوعية ومتعددة المعايير فيما يخص العوامـل التـي تقيس المؤسسة والمحيط على بعدي المصفوفة.

وفيما يلي عرض مختصر لنموذج مجموعة بوسطن الإستشارية BCG بإعتباره أشـهر هـذه التحاليل خاصة من جانب الكلاسيكية التي يتميز بها:

تسمح مصفوفة BCG بتوضيح الموقع الإستراتيجي لمحفظة الأنشطة أو الخـدمات للمؤسـسة بطريقة بسيطة وواضحة.

شكل رقم (06): مصفوفة النمو\حصة السوق لـ BCG



Source: S. Oréal, *op. cit.*, p.201.

المحور الأفقي يمثل حصة السوق معبر عنها بالحصة النسبية بمقارنة رقم أعمال المؤسسة برقم أعمال أهم المنافسين؛ x0.1 ، x1 ، x10 ، توافـق بالترتيب حـصص سـوق 10 مـرات أقـل، حصص متناسبة، 10 مرّات أكبر. الفصل بين حصة كبيرة و ضعيفة يكون عند x1.5.

المحور العمودي يمثل درجة نمو السوق – حجمًا - معبّر عنها بمعدّل النمو.

أربع أنواع من مجالات الأنشطة الإستراتيجية تتموقع على المصفوفة بتوازنات مختلفة[2]:

1. المجالات من الصنف نجمة:

[1] أنظر الملحق رقم (3) الذي يبين أهم ميزات النماذج المذكورة BCG، Mc Kinsey، وADL.

[2] J. C Mathé, *op. cit.*, p.107.

لديها حصة سوق نسبية مرتفعة، تتموقع في أسواق تتميز بنمو سريع، تخلق موارد مالية لكنها في نفس الوقت تحتاج تمويلات كبيرة (الموارد أقل من الإستعمالات أو تتساوى).

2. مجالات الأنشطة من الصنف بقرة حلوب:

لديها هي أيضا حصة سوق مرتفعة لكنها تتموقع في أسواق قديمة تدرّ موارد هامة دون أن تستهلكها كليا لحسابها الخاص. توازنها المالي موجب تماما.

3. المجالات من نوع علامة الإستفهام:

حصتها النسبية في السوق ضعيفة لكن السوق في أوج تطوره لا تخلق إلا القليل من الموارد ولديها حاجات تمويلية كبيرة. توازنها المالي سالب كليا.

4. المجالات من نوع ذي الحدّين:

حصتها هي أيضا ضعيفة و لديها حاجات تمويل ضعيفة، تخلق القليل من الموارد و لا تتطلب إستثمارات هامة. التوازن المالي موجب أو منعدم.

و فيما يتعلق بمراقبة التطورات و التوجهات التي تنصح بها يتم تتبع النقاط التالية:

أ) حالة النجمة: يجب الحفاظ على الموقع و تحسينه بالإستثمار بنفس وتيرة نمو السوق أو المنافس الأهم.

ب) حالة البقرة الحلوب: العمل على الإبقاء على الوضعية الحالية و الإستثمار في الإنتاجية للحصول على نتائج مثلى.

ج) حالة علامة الإستفهام: إما تحسين الوضعية و إعطاء الأولوية للإستثمار، أو تدعيم الوضعية بإختيار جزء محدد من السوق، أو التخلي بسرعة عن النشاط.

د) حالة ذي الحدين: هناك خيارين إما الإبقاء على الوضعية دون استثمار، أو التخلي تدريجيا عن الإستثمار مع التوقف.

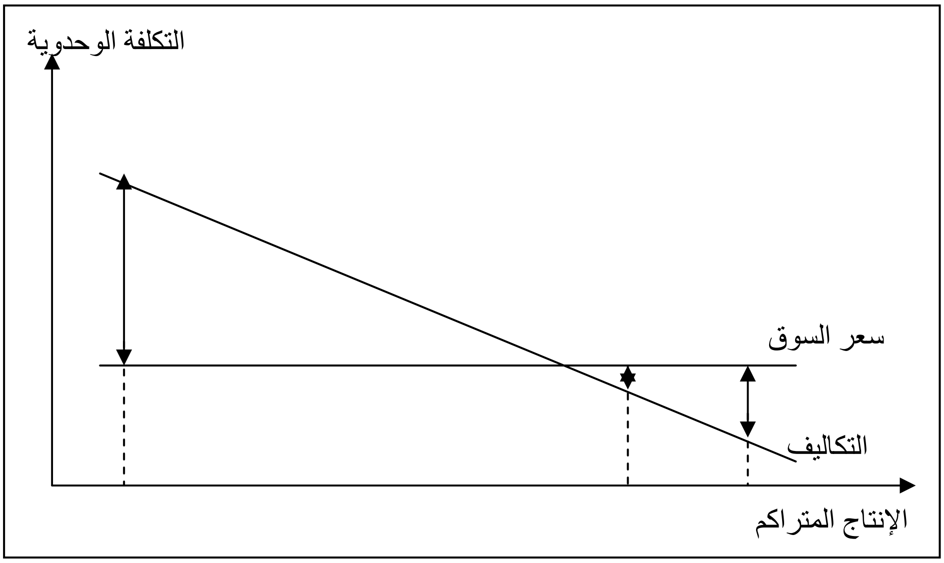
قد تتطور وضعية مجال النشاط الإستراتيجي مع الوقت و من المهم مراقبة توجه هذا التطور حسب التسلسل العادي من نوع علامة الإستفهام← نجمة← بقرة حلوب← ذي الحدّين.

و في هذا السياق لا يمكن أن نتحدث عن نموذج BCG دون أن نشير، و لو باختصار، إلى المفهوم الذي اعتمد آنذاك، و أصبح ولا زال أحد أهم الكلمات المفتاحية* الكلاسيكية للتحليل الإستراتيجي، وهو أثر التجربة:

حسب منحنى التجربة، الممثل في الشكل رقم (07)، تنخفض التكلفة الوحدوية لمنتوج ما بنسبة محددة، من 20% إلى 30%، كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم.

* Mots clé

شكل رقم (07): منحنى التجربة.



Source: **Strategor, stratégie, structure, décision, identité**, InterEditions, France, 1988, p.69.

يُفسر هذا الأثر عموما بما يلي:

1) تأهيل اليد العاملة: أي تحكم أحسن للموظفين في أعمالهم و تحسن طرق تنظيم العمل بمرور الزمن.

2) الأثر التكنولوجي: يعتمد على الإبداع في أساليب الإنتاج، هامش الإنتاجية الناتج عن التطور التقني، و على تحويلات التكنولوجيا.

3) إقتصاديات السّلم: و تعني انخفاض التكلفة الوحدوية بإرتفاع قدرات الإنتاج إلى غايـة حـدّ معين يسمى بالمعدل الحدي الأمثل TMO[1] عندما تتعداه المؤسسة يتوقف انخفاض التكلفة الوحدوية و ينعكس اتجاهه، فالمؤسسات التي لديها أكبر قدرات للإنتاج تحقق أكبر هامش، مقارنـة بالـسعر السّائد في السوق، قد تظهر في مراحل مختلفة من النشاط:

* الشّراء، تخفيضات الموردين؛
* الإنتاج، حجم التجهيزات؛
* التسويق، مصاريف الإعلانات.

إن مفهوم أثر التجربة يحفّز المؤسسة على البحث عن حصة سوق أكبر، و تنجر عنه العديد من العمليات التملكية و الإندماجات*. إلا أنه ليس قاعدة صالحة لكل الأنشطة أو لكل الظـروف ، كمـا تختلف أهميته من قطاع لآخر.

---

[1] A. Koudri, cours en **Management Stratégique**, faculté des sciences économiques de Kharrouba, Alger, 2000/2001.

* Opérations d'acquisition et de fusions

في الأخير نشير إلى أن اقتراب التخطيط الإستراتيجي قد شكل تطورا هاما مقارنـة بالأسـاليب التقليدية لتخطيط المؤسسة. إلا أنه تعرض هو أيضا لعدد من الإنتقادات[1]:

- بالرغم من اللجوء إلى تحليل الفوارق**، إلا أن هذه الطريقة تبقى خطية وتحليلية بشكل واسـع؛ فبتجزئة مراحل المسار يحتمل أن يتحول إلى إجراءات للتشخيص والقرار؛

- بقي المسار غير واضح فيما يخص شروط تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وتبقى هـذه الرؤيـة ميكانيكية وعقلانية*** إلى حدّ كبير، كما تتجاهل المشاكل المطروحة داخل المؤسسة؛

- في الأخير، لا يعرض هذا الأسلوب مشاكل المحيط إلا بصفة مختصرة، ويبقى غير محـدّد أو معرّف.

كما أن المصطلحات المستعملة من طرف Ansoff - ذات الطابع الإيجابي- مثال أثر التـآزر، ردّ الفعل****...إلخ، لم تكن معرّفة بشكل دقيق وبقيت غير عملية، مع أنها ساهمت في تطوير الفكر الإستراتيجي خلال السبعينيات.

لهذا كله، كان مؤتمر بيترسبورغ في الولايات المتحدة سنة 1977 نقطة بداية لتطلعات جديـدة، لتعميق المشاكل الداخلية (المنظمة) والخارجية (المحيط) المشار إليها في التخطيط الإستراتيجي، وليكون –المؤتمر- نقطة تحول نحو مشاكل إدارة الأعمال الإستراتيجية (ومراقبـة إدارة الأعمـال الإستراتيجية).

---

[1] M. Marchesnay, *op. cit.*, p.39.
** Écarts ou comme en anglais Gaps
*** Visions mécaniste et rationnelle
**** Réactivité

المبحث الثالث: إدارة الأعمال الإستراتيجية*:

يعتبر البعض أن الإنتقال من مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية خلال السبعينيات ليس إلا تنويعا في المصطلحات المترادفة – التي لديها نفس المعنى-، والواقع هو أن هذا الإنتقال حدث للأخذ بالإعتبار تحسين تشخيص مختلف مكونات المحيط والظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، بمعنى آخر يعكس هذا الإنتقال ضرورة التوفيق بشكل خاص بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وذلك نتيجة للهوّة الحادّة التي تشكلت بين "نظام التخطيط **" و "واقع المنظمة". إذ أن إضافة لمشاكل التعديل بين المدى القصير والطويل – التسيير اليومي والمخططات لخمس سنوات – تُطرح مسألة التعايش بين مسار ذو طبيعة عملية – التطبيق- ومسار تَغلُب عليه العقلانية – صياغة الإستراتيجية – كسؤال على الإدارة الإستراتيجية الإجابة عليه.

هذا التوسع في المجال الإستراتيجي عاصر تعمقا في الأدوات الإستراتيجية، جعل النماذج التقليدية تأخذ طابعا جديدا وتدمج إعتبارات جديدة، مثال التكنولوجيا والموارد البشرية – كمجالين معبّرين – إضافة إلى الدفع الذي أحدثته التغيرات السريعة في المحيط والعودة القوية للمتخصّصين في نظرية الأنظمة في مجال إستراتيجية المؤسسة.

من أهم الدراسات الإستراتيجية التي برزت أثناء هذه الفترة كانت مبادرات Michael Porter فيما يخص كل من الإستراتيجيات العامة، القوى التنافسية للقطاع، المجموعات الإستراتيجية، والخريطة الإستراتيجية، إضافة إلى التطويرات التي أجريت على بعض النماذج مثال BCG، و Mc Kinsey هذا الأخير كان قد ركّز على عامل التكنولوجيا في تحليل الأنشطة للإنتقال من التصوّر منتج-سوق إلى الثلاثية تكنولوجيا-منتج-سوق[1].

* Management stratégique
** Système de planification
[1] M. Marchesnay, *op. cit.*, p.67.

المطلب الأول: نموذج Michael Porter:

من أهم النماذج التي دعّمت هذا التقارب – إدارة الأعمال الإستراتيجية - كان نموذج Michael Porter، إذ أُعتبر الأكثر ثراءًا - مما اقترح أثناء العشرية 1975_1985 – من الجانب التصوّري، لكن الأكثر كلاسيكية و وفاءا لأسس مدرسة هارفارد.

تتجلى الطبيعة التصورية في التقارب ما بين المحيط المباشر (الصناعة) والتحليل الإستراتيجي للمؤسسات وذلك من خلال الإستراتيجيات الأساسية الثلاث التي اقترحهاM. Porter نلخصها فيما يلي:

* إستراتيجية تحقيق الرّيادة في تخفيض التكلفة*:

تحاول المنظمة في هذه الحالة أن تخفّض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من المنافسين وهذا يوافق منطق إستراتيجية الحجم-التكلفة[1] ومنحنى التجربة.

* إستراتيجية التميّز**:

غالبا ما تكون إستراتيجية المؤسسات التي تنتج منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، تحاول إقناع المستهلك أنها مختلفة عن ما يقدمه الغير، وهذا ما يبرّر السّعر المرتفع.

* إستراتيجية التركيز***:

تعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين أو تخدم منطقة جغرافية محددة**** تسمح لها بالحصول على ميزة خاصة مقارنة بالمنافسين.

أما المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة فيتمثل في قطاع يتميز بـ[2]:

- شدّة المنافسة بين مؤسسات القطاع؛
- قدرة التفاوض للزبائن ومواقع القوة لديهم؛
- قدرة التفاوض للموردين ومواقع القوة لديهم؛
- تهديدات دخول منتجات أو مسارات إنتاج بديلة؛
- الدخلاء الجدد المحتملين الذين بإمكانهم إخلال المهنة.

* Stratégie de domination par les moindres coûts
[1] P. Joffre, G. Koening, *op. cit.*, p.21.
** Stratégie de différenciation
*** Stratégie de focalisation /concentration
**** Une niche
[2] J Brilman, **Les meilleurs pratiques du management: au cœur de la performance**, éd; d'organisation, Paris, 1998, p.110.

و لم يقتصر الأمر على هذه النقاط إنما تقدم Porter بمفاهيم ساهمت في إثراء البحـوث حـول الإستراتيجية أهمها نسرده في شكل نقاط مختصرة فيما يلي:

* المجموعات الإستراتيجية[1]:

مؤسسات القطاع الواحد لا تواجه بالضرورة منافسة بعضها البعض بشكل مباشر، أي أنهـا لا تكون بنفس الكثافة، فهي لا تتبع نفـس الأهـداف ولا تختـار نفـس المرمـى الإسـتراتيجي* ولا إستراتيجيات عامة متماثلة، ميزاتها التنافسية تكون مختلفة مثلما هو الحال بالنسبة لعدد من المتغيرات الإستراتيجية الأساسية في الصناعة (مثال سياسة الأسعار، نوعية المنتوج، درجة التخصص، طـرق التوزيع، التغطية الجغرافية للأسواق، درجة الإندماج العمودي، هيكلة التكاليف،...الخ).

تزداد حدّة التنافس بين بعض هذه المؤسسات كلما كان التقارب أكبر بين المتنافسين لـذلك مـن المهم وضع خريطة إستراتيجية للصناعة تـسمح بتحديـد المجموعـات الإسـتراتيجية المتجانـسة والمناسبة.

المجموعة الإستراتيجية تتكون من مؤسسات متقاربة بشكل كافي لكونهـا إتخـذت اختيـارات إستراتيجية متشابهة و تعرف بأنها: " مجموع مؤسسات قطاع معين تتبـع نفـس الإسـتراتيجية، أو إستراتيجيات متقاربة ". و تحـديد هذه المجمـوعـات الإستراتيجية يـسمـح بـإجراء تحليـل وصفي؛ تخطيطي ونوعي للمنافسة**.

يمكن للقطاع أن لا يتضمن إلا مجموعة واحدة كحد أدنى؛ في حال ما إذا كانت كـل مؤسـساته تتبع نفس الإستراتيجيات، أو يمكن لكل مؤسسة أن تشكل مجموعة لوحدها إذا كانـت لكـل منهـا إستراتيجية مميزة. في العموم كل قطاع يتكون من بعض المجموعات الإستراتيجية تمثـل مختلـف الإختيارات الإستراتيجية المتّبعة من طرف مؤسسات القطاع.

* سلسلة القيم[2].

تكملة لمنحنى التجربة الذي يسمح بإظهار فارق التكلفة بين المتنافسين في جزء إستراتيجي معين تسمح سلسلة القيم بتحديد أسباب هذا الفارق، هذا الأخير يتميز بالتعدد والتنـوع حـسب القطاعـات المعينة، و ترجع إلى إختيارات المؤسسة للتنظيم داخل هذا القطاع.

تقوم هذه الطريقة على تفصيل مختلف المراحل اللازمة لإنتاج منتوج ما أو خدمة فـي مجـال أنشطة محدد، إنطلاقا من المادة الأولية إلى غاية الوصول إلى المستهلك النهائي أنظر الـشكل رقـم (08).

[1] S. Oréal, *op. cit.*, p.104.
* Cible stratégique
** Analyse topographique et typologique de la concurrence
[2] Ibid., p.74.

تقسّم المؤسسة أنشطتها حسب Porter إلى صنفين:

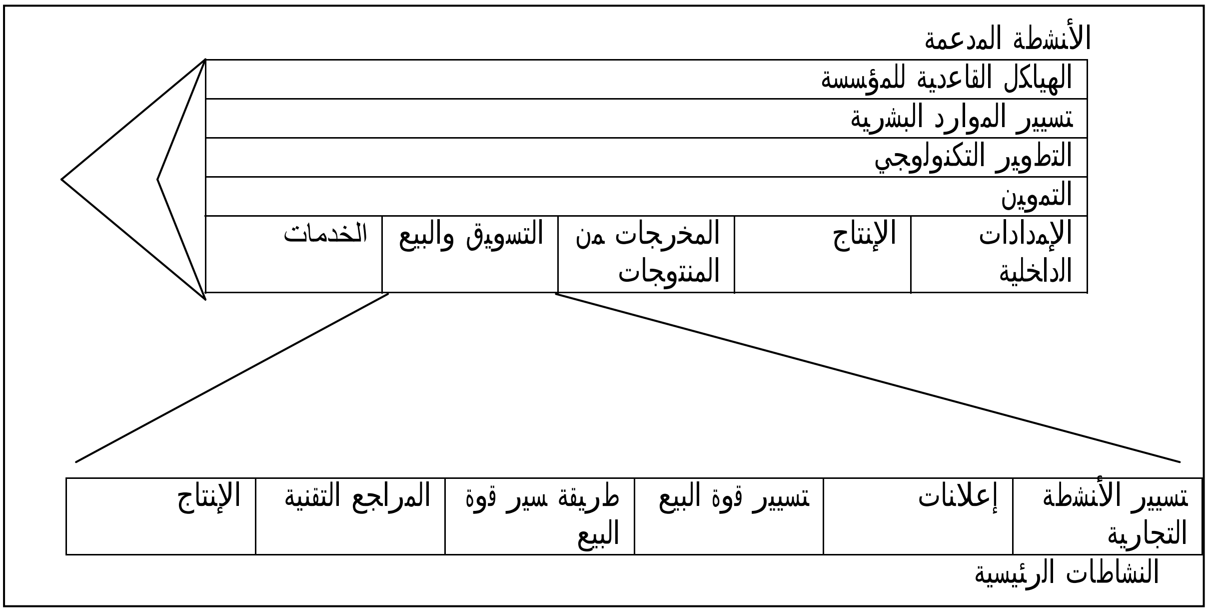
* الأنشطة الرئيسية عبارة عن الأنشطة التي يمر بها مسار إنتاج المنتـوج أو الخدمـة بـشكل مباشر بدءًا من المادّة الأوّلية إلى غاية إنهاء المنتوج مرورا بمختلف مراحل التحويل للمنـتج أو الخدمة حتى وصولها إلى المشتري، و كذلك خدمة ما بعد البيع؛

* الأنشطة المدعّمة: و هي لا ترتبط مباشرة بأنشطة رئيسية إنما ضرورية (لا غنى عنها) للسّير الحسن لسلسلة الإنتاج عموما.

هذه الأنشطة، في مجملها، تشكّل قيمة معينة للمشتري الذي يوفر سعر معين يقدمه مقابل هـذه السّلعة؛ إذا كانت القيمة أكبر من التكلفة اللازمة للحصول على المنتوج تتحـصل المؤسـسة علـى هامش عائد.

من خلال هذه المراحل للمؤسسة أنشطة أو مناطق يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية – أي تتقنها أفضل من منافسيها – لذا يسمح هذا التحليل بفهم المصادر الممكنة للميـزات التنافـسية – أو غيـر التنافسية –

شكل رقم (08): سلسلة القيم.



Source: M. Porter, **L'avantage concurrentiel**, Inter Editons, 1986.

المطلب الثاني: الأدوات المتزامنة و مرحلة إدارة الأعمال الإستراتيجية.

رافقت هذه المرحلة عدة تطورات في الأدوات الإستراتيجية، منها ما برز آنذاك، و منها نماذج سابقة أجريت عليها تجديدات أو تطويرات مثال الحافظة التكنولوجية لـ ADL 1981، المنحنى على شكل S لـ Foster و Mc Kinsey (1986)، الفروع و الشبكات للمدرسة الفرنسية للإقتصاد الصناعي (1980-1985)[1]... أما الطّابع الذي أخذته أهم المصفوفات، التي ظهرت آنذاك، فكان يميل عموما إلى جانبين اثنين أوّلهما إدماج العامل التكنولوجي كعنصر ثالث للثّنائية (سوق-منتوج) في التحليل الإستراتيجي* أما العامل الثاني فكان التركيز بشكل أكبر على العنصر البشري**.

نقتصر في هذا العنصر على ذكر التغييرات التي أحدثها مكتب BCG على المصفوفة التي تعرّضنا لها سابقا. فللرد على بعض الإنتقادات، أنشأ BCG مصفوفة جديدة، لتتضمن عامل المحيط التنافسي (أو ما أسماه بالهياكل الصناعية) و كانت تتضمن محورين:

- العلاقة بين الميزة التنافسية وحصّة السّوق؛ وهي تشير إلى أنه ليس من الضّروري توافق حصّة السّوق المرتفعة مع مردودية جيّدة؛
- إحتمالات تمييز المنتجات؛ و هو بُعد ثان يجعل المصفوفة أكثر نوعية.

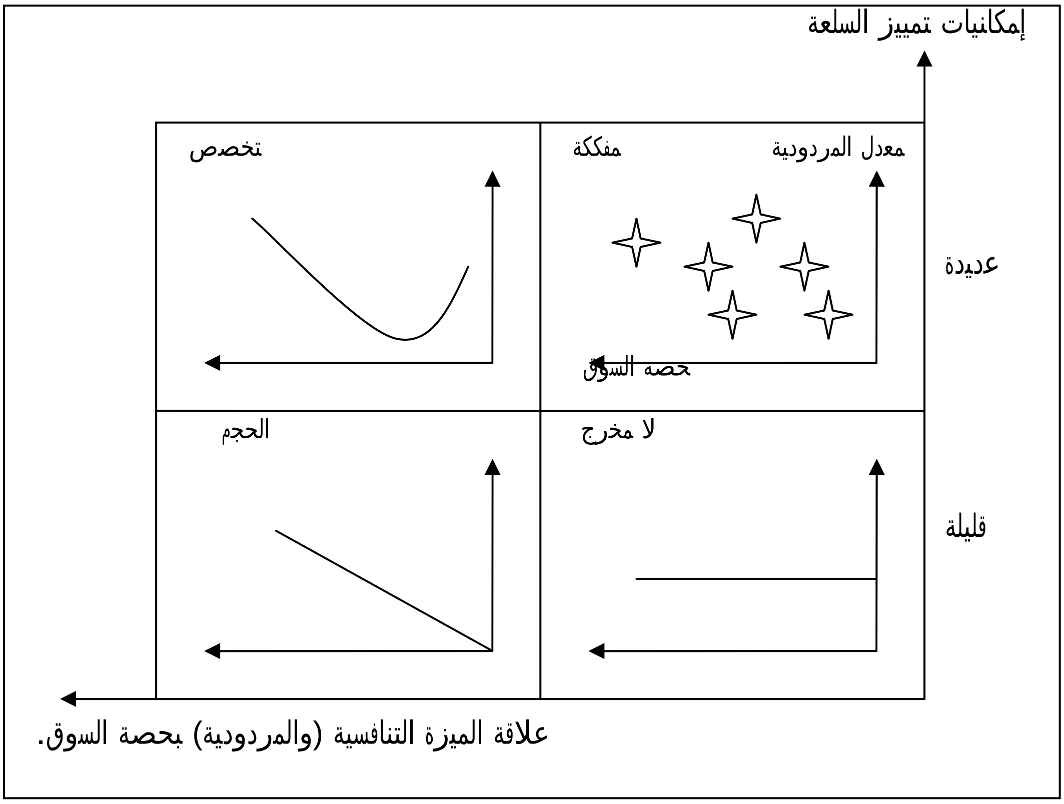
ينتج عن هذين البُعدين المصفوفة التالية:

[1] J. Allouche, G. Schmidt, **Les outils de la décision stratégiques depuis 1880**, tome2, éd; la découverte, Paris, 1995.

* ما عرف ب: la fascination du modèle japonais et la technologie

** Phénomène des gourous et la GRH

شكل رقم (09): المصفوفة الثانية لمجموعة BCG.



Source: J.C Mathé, *op. cit.*, p.112.

ينتج عن المصفوفة أربع أنواع للهياكل الصناعية:

1) صناعة الحجم: أنجع الإستراتيجيات في هذه الحالة هي الرّيادة والرّيادة بالتكاليف فالمردودية وحصّة السوق مرتبطتان بشكل هام بالمنتجات المنمطة (صناعة السّيارات)؛

2) صناعة اللامخرج: المردودية ضعيفة جدا مهما كان حجم النشاط؛ فالمنتجات في مرحلة تدهور متقدمة ولا توجد حلول إيجابية تماما (صناعات الحديد، بناء البواخر)؛

3) صناعة التخصص: نتيجة لإستراتيجية تمركز تسمح بتدعيم ميزتها التنافسية، ترتبط حصة السوق مباشرة بالكفاءات، و تتوسع أنواع المنتجات (المعلوماتية، الصيدلة)؛

4) صناعة متفرقة: الإستراتيجية العامة هي إستراتيجية تميّز، لا توجد أي علاقة بين حصة السوق والكفاءات، و إمكانيات تسيير المنتجات تمنح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أجزاء جغرافية ذات مردودية عالية (المطاعم، قطاع البناء).

المبحث الرابع: التوجهات الحديثة للفكر الإستراتيجي:

في ظل كل من العولمة، مستويات العرض التي تفوق الطلب، المنافسة الشديدة الناتجة، خصوصا ، عن الإنكماشات التي عرفتها بداية التسعينيات و التي أثرت على بلدان مختلفة، ولانتشار تقنيات إدارة الأعمال اليابانية (إذ تختلف عن إدارة الأعمال الأمريكية في عدة نقاط أهمها إشراك موظفي المؤسسة في صياغة الإستراتيجية و تحسين المنتوج)[1]، أدركت المؤسسات أن الجودة أصبحت عاملا أساسيا، ليس فقط لجلب الزبائن و إبقائهم، إنما أيضا لتطبيق تقنيات جديدة للإنتاج تسمح بتخفيض التكاليف، مثال الإنتاج حسب الطلب*، فأصبح وضع نماذج تهدف إلى التطوير المستمر للجودة مثال الجودة الشاملة** من الضّروريات الإستراتيجية.

لكن عقب ذلك انخفاض كبير في الأسعار لعدد كبير من المنتوجات الخاضعة للمنافسة حوّل إهتمامات المؤسسات إلى منابع أبعد للجودة، من آجال التسليم، و الإنتاجية, و ذلك بالإتجاه نحو إعادة تصميم مسارات عمل المؤسسة*** الذي تنتج عنه أشكال جديدة للتنظيم أكثر مرونة و أكثر تنافسية في آن واحد.

و مع بوادر الإنتعاش الإقتصادي ، أصبح البعض يرون أنه من الأفضل التخلّي عن التّمركز حول عامل الإنتاجية، و أنه بالإمكان البحث في نماذج إستراتيجية أخرى (مثال ما برز من نماذج: إستراتيجية الإختراق للمنتوجات لـ J. Deschamp و P. Nayak، الإستراتيجيات الرّابحة الثلاث لـ Treacy و Wiersema، المنصّة الإستراتيجية لـ BCG، غزو المستقبل لـ G. Hamel و C. K Prahalad، le benchemarking،...الخ).

وقد إقتصرنا في هذا العنصر على ذكر نوعين بإختصار شديد: "نموذج إعادة التصوّر أو التّصميم"، و "الإستراتيجية القائمة على الموارد كمنظور"، على سبيل المثال، لما يتضمنه هذا العنصر – التوجهات الحديثة...- إذ يستحيل ذكر كل أو معظم هذه الإتجاهات لتعدّدها إضافة إلى ضيق مجال الدّراسة.

[1] Isabelle et Paul Morin, **Politique générale et stratégie de l'entreprise**, éd ; Vuibert, Paris, 1994, p.166.

* Le juste à temps

** Qualité totale

*** Reengineering

المطلب الأول: إستراتيجية إعادة التصميم1:

تتعلق بإعادة تصوّر أو إعادة نظر جذرية لمسار الأعمال لمؤسسة ما بهدف تحسين معتبر - إن لم نقل هائل - للكفاءات. هذا الإقتراب يقوم على أساس فكرة أن المؤسسة يجب أن تُعتبر كمجموع مسارات تركّز على تلبية حاجات الزّبون أو بشكل أدق على القيمة الممنوحة للزبون.

يتعلق الأمر بإعادة إبداع طريقة جديدة للعمل تعتمد عادة على ما تُتيحه التكنولوجيات الجديدة للمعلومات، التي تقوم بإحلال - و لو جزئيا- إدارة الأعمال بالمسارات المتشابكة* محل إدارة الأعمال بالوظائف (البحث و التطوير، المناهج المعتمدة في الإنتاج، المبيعات، التوزيع، إلخ).

على هدف التّحسين أن يكون طموحا للغاية (30%، 50%، أحيانا أكثر من 100%) و يمكن أن يخص الجودة، آجال التسليم، أو التكاليف، أو الثلاثة في آن واحد.

يمكن تلخيص النقاط المفتاحية لإعادة التصميم فيما يلي:

- هدف تغيير جذري؛
- الإبداع**؛
- إعتماد المسارات كمنظور***.

و للطريقة الكلاسيكية لإعادة التصميم مرحلتين رئيسيتين تتم من خلالهما:

1) مرحلة الدراسة و إعادة التصميم؛ تتطلب من حوالي ثلاث إلى خمسة أشهر ونصف وتتضمن المهام التالية: إختيار المشروع، تخطيط المشروع، القيام بدراسات بالموازاة مع المرحلة السابقة (طبيعة الزبائن، تحليل أنجع الطرق للمنافسة،...)، تقييم التحليلات، إعادة تصور النظام، عرض الدراسة و إتخاذ القرارات، تخطيط التطبيق.

2) مرحلة التطبيق، التي قد تدوم من سنة إلى سنتين، و تتضمن إعادة الهيكلة****، ادماج المصالح، تكوين الأشخاص لوظائفهم الجديدة، تخفيض العمالة، وضع أنظمة معلوماتية،... الخ.

---

[1] Reengineering dans; J. Brilman, *op. cit.*, p.234.

* Processus transversaux

** L'innovation

*** L'approche par les processus

**** La restructuration

المطلب الثاني: الإستراتيجية القائمة على الموارد:

طوّر أستاذين من مدرسة هارفارد C.A Montgomery وD.J Collis إقترابًا للإستراتيجية يستحق الذكر، إذ يعكس بشكل أحسن الطريقة التي تجري بها الأمور في الواقع ويمكن إستعمالها في إطار الإقترابات السابقة بتدعيمها أو تكملتها.

يعرّفان الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال* بأنها: " الكيفية التي تبنى بها الميزة التنافسية الدّائمة في سوق معين ومعرّف " وعلى مستوى المؤسسة بأنها : " الطريقة التي يتم بها خلق القيمة من خلال التصوّر (المنتجات، البلدان، الهياكل) و الرّبط بين أنشطتها على مختلف الأسواق "[1].

هذه الإشكالية الإستراتيجية تمثل على شكل مثلث يعتبران أن رؤوسه هي أسس الإستراتيجية: الموارد؛ الأنشطة والهياكل؛ الأنظمة والمسارات. عندما توجه هذه العوامل في إتجاه الرؤية، تُحفّزها الأهداف والغايات الموافقة؛ بإمكانها خلق ميزة تنافسية.

تتضمن الموارد الأصول المادية، و غير المادية** ، والقدرات التنظيمية التي تحدّد، في الواقع، ما على المؤسسة فعله على المستوى الإستراتيجي:

- الأصول المادّية: بإمكانها أن تشكّل ميزة إستراتيجية إذا كانت نادرة، صعبة التحصيل أو فريدة من نوعها، مثال تموقع محل ما أو فندق ما، القرب من زبون هام...الخ؛

- الأصول غير المادّية: غالبا ما تكون لها أهمية إستراتيجية كبرى، بما أنها تتضمن العلامة، سمعة المؤسسة، المعارف والتجارب المتراكمة، العلاقات مع الزبائن...الخ؛

- القدرات التنظيمية: وهي تشكيلة للأصول المادية، وغير المادية، والأشخاص والمعارف، وتترجم بميزات إستراتيجية مثال سرعة أكبر، رد فعل أكبر، جودة أفضل، تكاليف أقل...الخ.

كما تظهر أسس القيمة الإستراتيجية للموارد من خلال ثلاث خصائص: الطلب – إذ يجب أن يساهم المورد في خلق قيمة للزبون-، و الندرة –لأنها تخلق ريعا حسب الحالات مثال الندرة الدائمة في حال الإحتكار الحكومي أو الندرة المؤقتة الناتجة عن الإبداع...-، والإمتلاك*** –من الذي سيجني الريع من المورد حقيقة[2] -.

---

* B.U business unit

[1] J. Brilman, *op. cit.*, p.124.

** Ressources corporelles et incorporelles

*** L'appropriation

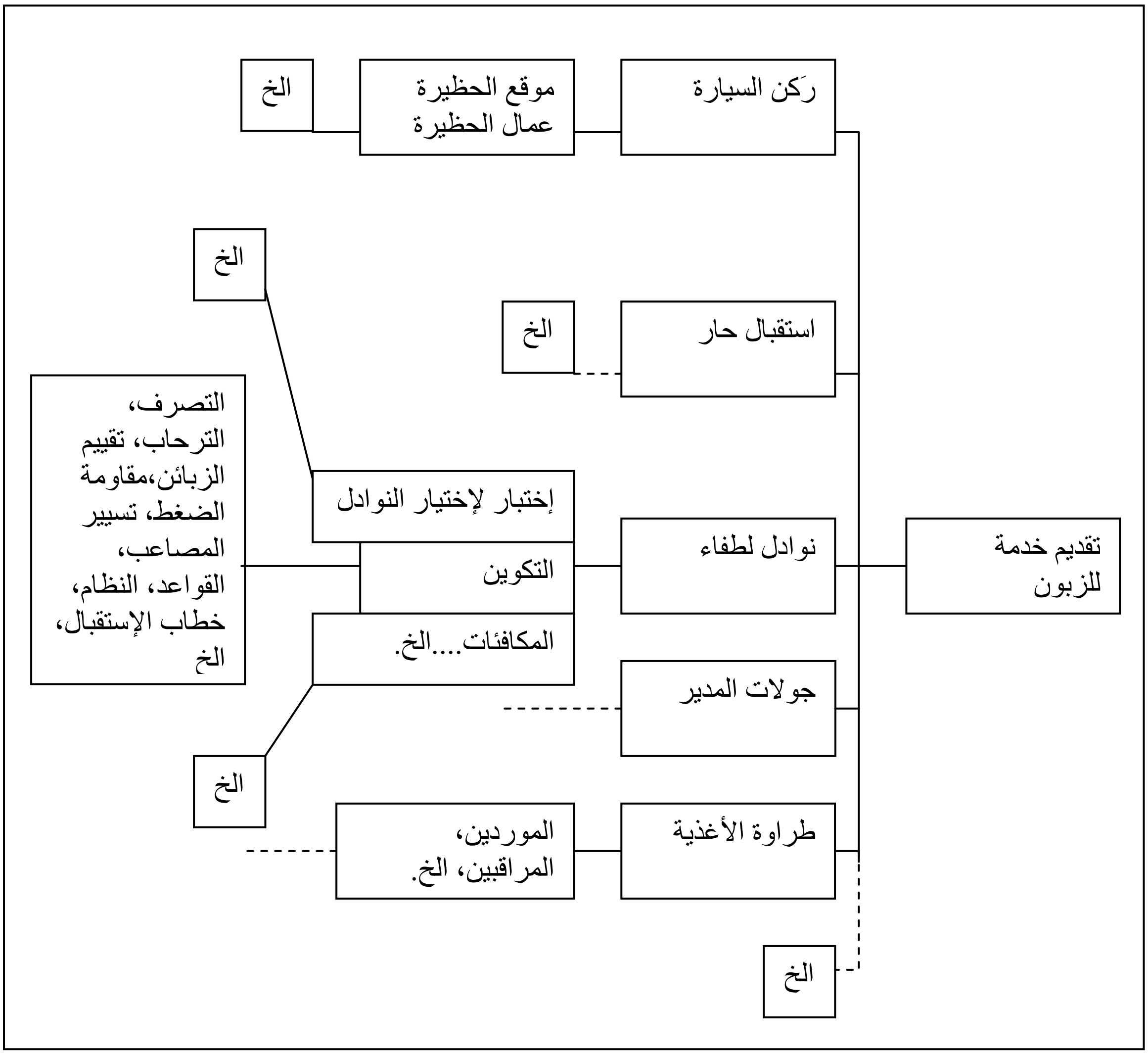
[2] أي المالك والمستفيد الحقيقي من المورد النادر إذ يمكن أن يكون المؤسسة أو شخص من الخارج، وهذا يمكن أن يكون صحيحا كذلك بالنسبة للموظفين إذا كانوا هم الذين يحققون قيمة أصل التجارة ما يفسر المكافئات المرتفعة لنجوم الرياضة مثلا.

و لبناء الإستراتيجية القائمة على الموارد كمنظور، على المؤسسة تقييم علـى أي منهـا يجـب التركيز للوصول إلى ميزات تنافسية، وتحديد أي منها لديه قيمة فعلية، هذا ما يستلزم وصفها بدقة؛ فالقول أن مؤسسة، تنتج سلع موجّهة للإستهلاك، لديها كفاءات تسويقية لا يعنـي شـيئا للعقلانيـة الإستراتيجية، لكن القول أن لديها تحكم أحسن من منافـسيها، فـي اسـتعمال رد فعـل المـستهلك l'ECR*، يمكن أن يكون ذا معنى.

الإقتراب الأحسن يعتمد على رسم فروع تنطلق من القيمة المقدمة للزبون (القيمة- الزبـون) وتترابط لتمثيل كيفية تكونها.

مثلا بالنسبة لسلسلة مطاعم (خيالية) لاحظ الشكل التالي:

شكل رقم (10): مثال عن الشجرة المستعملة في الإستراتيجية المعتمدة على الموارد.



Source: J. Brilman, *op. cit.*, p.126.

* L'ECR Effective Consumer Response

من خلال هذه الهيكلة يمكن للمؤسسة أن تحدّد أي الموارد بإمكانها أن تنتج ميزة تنافسية، وعادة ما يتعلق الأمر بتشكيلة معينة لهذه الموارد.

بعض الموارد تفقد قيمتها بمرور الوقت مثال الأنظمة المعلوماتية، و البعض الآخـر يمكـن أن يتحسّن بمرور الوقت خصوصا إذا ما لاقت الدّعم الكافي.

هناك العديد من الإختيارات المتاحة:

1) تدعيم الموارد المتواجدة؛
2) إضافة موارد مكملة؛
3) تطوير موارد جديدة؛
4) أو استعمال أثر الرّافعة* لمواردها بتطبيقها على خطوط إنتاج أخرى.

هذه الإختيارات تترجم الإستراتيجية المعمول بها.

إبتداءا من تحليل الموارد هذا، يمكن للمؤسسة أن تطبّق أيا من الإقترابات المشار إليهـا سـابقا: تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات SWOT، وكل الإستراتيجيات العامة التـي ترفـق بإستراتيجيات التحالف أو الإندماج أو الإقتناء التي تصنّف كوسائل للحصول على مـوارد جديـدة؛ فميزة الإستراتيجيات المصاغة بهذا الشكل -إنطلاقا من الموارد- هي أن لديها فرص أكبر لتكـون أكثر نجاعة.

يمكن أن نشير إلى أن الدراسات التي تخص إستراتيجية المؤسـسة تجتمـع تحـت صـنفين[1]؛ النصوص التي تقترح إجراءات لتحديد الإستراتيجية الممكن إعتمادها، و النـصوص التـي تقتـرح تحليلا للإستراتيجيات المعتمدة، في الأولى نجد الطرق المقترحة من طرف المكاتب الإستشارية التي يستعملها المدراء لصياغة إستراتيجية ما، و هي عبارة عن مصفوفات أو جداول أو بيانات أو قائمة تساؤولات check-list أنظر الملحق رقم (4).

أما الثانية فهي الدراسات التي تضع كهدف التحليل التراجعي** للمسار الفعلي المتبع مـن قبـل المؤسسة و تعتمد على مختلف التطبيقـات العلميـة كالإقتـصاد، الإجتمـاع، تـاريخ المؤسـسات والتقنيات،... و تهدف إلى الإجابة عن ثلاثة أسئلة:

- ما هي الإستراتيجيات المتبعة –عقلانيا- من قبل الأعوان الإقتصاديين –المؤسـسات- داخـل أسواقها النامية؟

---

* Effet de levier

1 M. Villette, **Les fonctions rituelles des démarches stratégiques**, revue française de gestion, Janv. 1997, p.6.

** Analyse rétrospective

- ما هي العوامل التي تبرّر هذه المسارات (الإستراتيجيات)؟
- ما هي الفوارق الممكن ملاحظتها بين الإستراتيجيات المصاغة من قبل المديرين والإستراتيجيات الفعلية؟ و كيف يمكن شرح هذه الفوارق؟

و كل من هذين الصنفين قد ساهم في تأكيد أهمية المسارات الإستراتيجية في المؤسسات.

الفصل الأول :

مفهوم إدارة الأعمـال الإستراتيجية فـي المؤسسات الصّـغيرة و المتوسطة

الفصل الأول: مفهوم إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمهيد

يرجع التقدم الهائل في علم الإستراتيجيات، في السنوات الأخيرة، إلى الأفكار المبتكرة، التي قدمها الباحثون المتخصصون و مديري المنظمات، لرفع قيمتها -أي المنظمات- من وجهة نظر العملاء و المساهمين و العمال و المجتمع بصفة عامة.

و إدارة الأعمال الإستراتيجية لمنظمة ما تعمل على ضمان التنافسية، والأمان، و الشرعية؛ لهذا لا تقتصر فقط على المؤسسات الاقتصادية إنما تتعداها إلى العديد من المنظمات مثل الجماعات الإقليمية والتعاونيات، المستثمرين الفلاحين، الهياكل العمومية، الحرفيين، المهن الحرة، الإدارات،... التي وصلت بدورها إلى تطوير أفكار مماثلة لتلك التي تعمل بها المؤسسات، بطبيعة الحال الصعوبات التي تواجه كل منها تختلف عن بعضها البعض في عدد من الجوانب، لكن تبيَن حسب التجارب أن أوجه التقارب أكبر.

لذا يتضمن هذا الفصل أهم التعاريف للمصطلحات الأساسية في الموضوع بدءا بالمقصود بكل من إدارة الأعمال، الإستراتيجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،... وصولا إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أهم المصطلحات المرتبطة بالموضوع.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الأعمال الإستراتيجية.

تتشعب و تتعدد التعاريف المعطاة لهذا المفهوم، نظرا لشساعة و تعدد مجالات استعماله ، يمكن حصر تعريف نعتمده في الدراسة، بعد تعريف كل من مفهومي إدارة الأعمال والإسـتراتيجية كـل على حدى، ليسهل فهمهما عندما يشكلان مفهوما واحدا .

المطلب الأول: تعريف إدارة الأعمال:

طوال هذه الدراسة سنستعمل مفهوم إدارة الأعمال management الذي عادة ما يكـون فيـه خلط بينه وبين مصطلح التسيير، المأخوذ عن الكتابات الفرنسية و الذي يوافق gestion؛ فمصطلح التسيير يستعمل بشكل معتاد مثال: تسيير المؤسسة، مراقبة التسيير، تسيير المشاريع، تسيير الإنتاج، تسيير الموارد البشرية، تسيير الجودة...الخ، وهذا الإستعمال الواسع نفسه يشير إلى تعـدد معانيـه واستعمالاته، ويمكن إقتراح التعريف المختصر التالي:

" التسيير هو مجموع التقنيات التي تسمح بضبط mise au point وإستعمال نظام للمعلومـات لإتخاذ القرارات لصالح مسئول (أو عدة مسئولين) عن وحدة أو مشروع ما "[1].

بهذا المعنى، يعتبر المسّير شريك " المسئول le responsable "، يقوم بتصميم الأنظمة، يقـدم النصائح، يقترح بعض التوصيات، لكن لا يتخذ القرارات.

إلا أن هذا التعريف يطرح مشكلا عندما نبحث عن الترجمة الأنجلوسكسونية لهذه المصطلحات فالعديد من المراجع تضع مصطلح مناجمنت management كترجمة للتسيير، لكن إذا مـا كـان التحليل أكثر تعمقا لمفرادات اللغة إضافة إلى الممارسات العملية يتبين أن الترجمة ليـست ثابتـة: "management by objectives" تصبح الإدارة بالأهداف، ومصطلـح "manager" – الـذي يشير إلى الفرد – لا يعادل "المسير" إنما "المـدير"، أو "المـسؤول"،...هـذا يعنـي أن مـصطلح management يدرج مبدءا للمسؤولية أكثر شساعة من مصطلح التسيير.

يمكن تعريف إدارة الأعمال management بـ " ممارسة المسؤولية كاملة، في الإطار المحدد من طرف المؤسسة، على وحدة ما أو مشروع ما، هذه المسؤولية تستلزم تحقيـق نتـائج محـددة مرتبطة بشكل فردي بشخص ما"[2].

---

[1] D. Tissier, **Guide pratique pour la gestion des unités et des projets**, éd: INSEP, Paris, 1987, p.09.

[2] Ibid., p.10.

كما تعرّف بأنها: " مسار لإتخاذ القرارات التي تتعدى أعمال مسئولي الوظـائف التـي تتميـز بالتقنية و التكرار".

بهذا المعنى، تعتمد إدارة الأعمال على التسيير، لكنها تتعداه بشكل كبير لتدمج مجموع الأنشطة التي تساهم في الحصول على نتائج مبنية على المعارف الذاتية، الخبرة، و الحدس، الـشيء الـذي يُضمّن إدارة أعمال العمليات، الأشخاص، وثقافة المؤسسة (مصطلح إدارة الأعمال يتضمن أيـضا مفهوم " الأسلوب style " الذي لا يحمله مفرد التسيير والأسلوب يشير إلى الطريقة التي تطبق بها ممارسة المسؤولية*: إدارية، بالمساهمة، تفويضية...الخ)

المطلب الثاني: تعريف الإستراتيجية:

تعود نشأة مصطلح الإستراتيجية إلى قرون عدّة (حوالي القرن الخامس قبل الميلاد) وقد كانت تقتصر آنذاك على الميدان العسكري ثم راح استعماله يتوسع في ميـادين أخـرى مثـال الميـادين الرياضية و السياسية[1] إضافة إلى الميدان الاقتصادي .

1- من الإستراتيجية العسكرية إلى إستراتيجية المؤسسة.

في القرن الخامس قبل الميلاد كان اليونان – بالأخص سكان أثينا – ينتخبون كل سـنة مجلـسا مشكلا من عشرة أفراد يطلق عليهم الإستراتيجيون** وأصل التسمية كلمتي stratos بمعنى من يقود الجيش و agos بمعنى القيادة[2]. كان هؤولاء مكلفون بحماية المدينة دبلوماسيا وعسكريا، تحت قيادة أحدهم يسمى أوتوكراتور autocrator – وهو من يعود إليه إتخاذ القـرارات –، كمـا يقومـون بدورين أساسيين وهما: قيادة السياسة الخارجية للمدينة، وإدارة الحملات العسكرية.

إستعملت بعض المؤلفات التاريخية مصطلح الإستراتيجية عوضا عن عبارة " فن الحرب " بدءا من نهاية القرن السادس عشر (في فرنسا 1562، في إنجلترا 1688...)، وقد لاقى نجاحا هـامـا في القرن الثامن عشر عندما حل مكان المصطلح الشائع آنذاك " التكتيك الكبير"***، وفي بداية القرن التاسع عشر كانت الإستراتيجية تشير إلى فن الحرب، مطبقا على الحملة العسكرية، عكس التكتيـك الذي يخص توزيع و وضع الفرق في الميدان أثناء المعركة.

---

* Responsabilité qui peut être directive, par participation, par délégation…

[1] راجع: بوكريف موسى، **الإستراتيجية الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1999، ص.32.

** Stratèges

[2] J. M. Mathé, **Comprendre la stratégie**, éd; economica, Paris, 1995, p.09.

*** Grande tactique

في منتصف القرن التاسع عشر وصل المنظرين[1] - تفكيرا في حروب نابليون – إلـى نتيجـة مفادها أن الإستراتيجية هي القيادة في الزمن والمكان للسياسة العامة لبلد ما[2].

كانت للظروف الجيوسياسية للحرب الباردة وحروب التحرّر، بعد الحرب العالمية الثانيـة، دور في إبراز و تدعيم فكرة إحلال " إدارة الأعمال الإستراتيجية " محل " السياسة العامة " فـي الفكـر الاقتصادي. وخلال الخمسينيات، كانت المؤسسات الأمريكية تبحث عن عناصر مرجعيـة لتطـوير إستراتيجياتها، وذلك بالاعتماد على النظريات العسكرية لأساليب الحروب والمعارك[3].

2- الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية:

شكّل مصطلح الإستراتيجية لوحده مجالا للبحث للعديد من المفكرين الإقتصاديين، و لم يـصبح أحد أعمدة علوم التسيير إلا حديثا، لذلك يعتبر نقطة تضارب كبيـر للأفكـار، إذ يتطلـب الإلمـام بالإستراتيجية ذكاءا في استخدام المفاهيم و ترتيب الأفكار، و تقترن أهميتها بكيفية تطبيقهـا علـى أرض الواقع. في ما يلي بعض تعاريف الإستراتيجية لأهم الباحثين في هذا المجال:

تعريف I.H Ansoff [4]: تعني الإستراتيجية قيادة تغيرات العلاقات لنظام المؤسسة مع محيطهـا وتغيرات حدود النظام مع ما ليس منه – أي النظام –.

تعريف A.D Chandler [5]: هي تحديد الغايات و الأهداف على المدى الطويـل لمؤسـسة مـا وإعتماد وسائل العمل و تخصيص الموارد اللازمة لبلوغ هذه الاهداف.

تعريف K. Andrews [6]: يتمم التعاريف السابقة بإضافة: أن إستراتيجية المؤسـسة هـي نظـام الغايات والأهداف و السياسات الضرورية والخطط لبلوغ هذه الأهداف، مبيّنة بالشكل الذي يـسمح بتحديد قطاع النشاط الذي تتموقع فيه المؤسسة أو ترغب في الدخول إليه كما يسمح بتحديـد شـكل المؤسسة أو ما ترغب أن تكون عليه مستقبلا.

---

[1] للفنـون العـسكرية منظـرين أهمهـم: Jomini، Clausewitz، Littré، Sun-Tzu، Beaufre، Salvan، Musashi، Machiavel...الخ. وهناك إشارة لأهم الفروقات بين أفكار أهم الإستراتيجيين الحربيين في الملحق رقم (5).

[2] جاءت هذه النتيجة بعد التصريح الشهير للجنرال الروسي Carl Von Clausewitz أن الحرب ليست إلا إحـدى أشكال السياسة الخارجية الدبلوماسية لبلد ما؛ شكل عنيف مرتبط بتحقيق أهداف سياسية.

[3] M. Marchesnay, *op. cit.*, p.06.

[4] I. H Ansoff, **Stratégie du développement de l'entreprise**, éd: d'organisation, 1990.

[5] A. D Chandler, **Stratégie et structure de l'entreprise**, éd; d'organisation, Paris, 1990.

[6] S. Oréal, *op. cit.*, p.14.

تعريف M. Porter [1]: الإستراتيجية في مواجهتها للمنافسة عبارة عـن توفيـق بـين النهايـات (الأهداف) التي تسعى المؤسسة لبلوغها والإجراءات التي تمكنها من تحقيقها – أي النهايات – أيضا: الإستراتيجية تستهدف الوصول إلى موقع ذو مردودية دائم وسط القوى التي تحدّد الإطـار التنافسي للقطاع[2].

تعريف M. Capet و آخرون[3]: الإستراتيجية هي توزيع الوسائل بأحجام كبيرة لبلـوغ أهـداف جزئية*، في تواريخ محدّدة، تسمح بتحقيق أهداف أو هدف أساسي.

تعريف J. C Mathé[4]: الإستراتيجية هي مجموع منسّق و مستمر للقرارات و الأفعال التي توجّه تطور نظام المؤسسة، مأخوذ داخل محيطه، نحو تحقيق النظام الجزئي للأهداف** و يدعم في كـل وقت الوضع الثابت للنظام.

تعريف H. Mintzberg[5] : و هو متخصّص كندي في إدارة الأعمال وضع ما يسميه بنمـوذج "5P" لتعريف مفهوم الإستراتيجية:

- P: Plan: الخطّة: وهي نوع من العمل المتعمّد؛
- P: Pattern: النموذج: وهو نوع من العمل الرّسمي والمهيكل؛
- P: Ploy: المناورة: طريقة سير أو عمل موجّه لتحقيق هدف معين (تكتيك)؛
- P: Position: الموقع: البحث عن تمركز مناسب في المحيط لدعم المنافسة بشكل دائم؛
- P: Perspective: التصوّر أو التطلع: أي تصور موقع ما في المستقبل.

هذه العناصر الخمس مرتبطة فيما بينها و تظهر إجمالا في شكل مساعي إستراتيجية مختلفـة، وذلك حسب من يقوم بتطبيقها، هذا ما يدعوا إلى التأكيد على الارتباط القوي بين التفكير و الـفعل في الإستراتيجية.

هناك تعاريف عديدة أخرى لباحثي الإستراتيجية إلا أننا نقتصر على ما ذكـر آنفـا لإعطـاء التعريف المعتمد في هذه الدراسة؛ وهو أن الإستراتيجية عبارة عن الوسائل التي بواسـطتها يمكـن الوصول إلى الأهداف طويلة الأجل التي تنشدها المؤسسة، هذه الوسائل تكون على شكل قـرارات وأفعال متعلقة بطريقة إستغلال الموارد المتاحة، إضافة إلى وضع أهداف جزئيـة تـسمح بتحقيـق أهداف أكثر شمولية.

---

[1] M. Porter, **Choix stratégiques et concurrence**, éd; economica, Paris, 1982.
[2] M. Porter, *op. cit.*, p.08.
[3] M. Capet, G. Causse, J. Menier, **DOPE**, éd; economica, Paris, 1986.
* Sous objectifs
[4] J. C Mathé, **Rétrospectives et perspectives en stratégie de l'entreprise**, éd ; économica, Paris, 1995, p.47.
** Sous-système d'objectifs
[5] M. Marchesnay, *op. cit.*, p.05.

المطلب الثالث: تعريف إدارة الأعمال الإستراتيجية:

تختلف التعاريف المعطاة لمفهوم إدارة الأعمال الإستراتيجية من مرجع لآخر، كما أن إختلاف المتخصصين في هذا المجال في تحديد المفاهيم من جهة، و ميل كل واحد منهم إلى التركيز على جانب من جوانب الموضوع من جهة ثانية، جعل هذه التعاريف غير محددة، أو غير مضبوطة، فلا يمكن أن نجد تعريفا شاملا متفقا عليه لذلك تعرضنا لعدد من التعاريف التي تصب في قالب واحد، و لو بأساليب و عبارات مختلفة، لإيضاح المفهوم موضوع الدراسة:

* التعريف 1: A. Marie José[1]:

تعرّف إدارة الأعمال الإستراتيجية بأنها كيفية للتسيير تهدف إلى ضمان إندماج واسع بين الإستراتيجيات و العمليات... فكل قرار عملي لا يعتبر قرارا للتسيير العادي يدرس بالضرورة ضمن رؤية إستراتيجية.

* التعريف 2: R. A Thietart[2] :

إدارة الأعمال الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات و الأفعال المتعلقة بإختيار الوسائل واستعمال الموارد بغرض الوصول إلى هدف معين.

* التعريف 3: R. L Jauch و F. W Glueck[3]:

الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مسار للقرارات و الأعمال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعّالة تساعد على الوصول إلى الأهداف العامة. مسار الإدارة الإستراتيجية هو الطريقة التي يقوم الإستراتيجيين حسبها بتحديد الأهداف و إتخاذ قرارات إستراتيجية.

* التعريف 4: G. Koening[4]:

إدارة الأعمال الإستراتيجية عبارة عن معرفة في دروس التنظيم و فن مطبق لفائدة المنظمة، يقوم على أساس تخصيص و استعمال الموارد، لغايات تحقيق الفعالية و الفاعلية وتخفيض درجة عدم التأكد.

* التعريف 5: S. Oréal[5]:

إدارة الأعمال الإستراتيجية هي مسار للتسيير الإستراتيجي لكن بشكل كلّي يقوم على أساس ستة أبعاد رئيسية، ضرورية، و مترابطة فيما بينها:

1) إختيار الأهداف الإستراتيجية؛
2) تحليل المحيط؛

---

[1] A. Marie-José, **Le pilotage stratégique de l'entreprise**, éd; CNRS, Paris, 1985.
[2] R. A Thiétart, **La stratégie d'entreprise**, éd; Mc graw-hill, Paris, 1990, p.05.
[3] M. Marchesnay, *op. cit.*, p.184.
[4] G. Koening, **Management stratégique**, éd; Nathan, Paris, 1991, p.04.
[5] S. Oréal, *op. cit.*, p.15.

3) تقييم الإستراتيجية الحالية و الإستراتيجيات المستقبلية المحتملة؛

4) صياغة إستراتيجية ما؛

5) تطبيق هذه الأخيرة؛

6) وضع نظام للرقابة الإستراتيجية.

* التعريف 6: B. H Abtey و A. Vinay[1]:

يعرّفان إدارة الأعمال الإستراتيجية بأنها مسار لصياغة إستراتيجية مثلى تعتمد على طريقة تحليل منتظم، بمثابة الدليل لتخفيض مخاطر الوقوع في الخطأ، يسمح بالمراقبة، ويتضمن المراحل التالية:

- بناء نموذج للمعلومات: جرد الأنشطة؛
- بناء نموذج مساعد لاتخاذ القرار: تقييم الأنشطة؛
- بناء نموذج للمراقبة: ترتيب و تصنيف الأنشطة.

* التعريف 7: R. P Declerk و J. P Debrouse و C. J Declerk[2]:

إدارة الأعمال الإستراتيجية هي أسلوب الإدارة المسئول عن تزويج النظام الكلي ألا وهو المؤسسة مع مختلف عناصر المحيط، تقوم على الوظائف التالية:

1) تحديد أهداف و إستراتيجيات المؤسسة؛

2) اختيار حافظة للثلاثيات منتوج- سوق- تكنولوجيا في محيط متنوع على المستويين الكلي والعملي في آن واحد؛

3) تخصيص الموارد بين المجموعتين "عمليات" و "مشاريع"؛

4) تصميم الخصائص الهيكلية للمؤسسة.

* التعريف 8: F. R David[3]:

يمكن أن تعرف إدارة الأعمال الإستراتيجية على أنها فن و علم صياغة و تنفيذ و تقييم مختلف القرارات في مختلف الوظائف، التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وهي تركز على التكامل والتنسيق و الإنسجام الداخلي بين مختلف الوظائف: التسويق، المالية، المحاسبة، الإنتاج، البحث والتطوير ونظام المعلومات... الخ لتحقيق نجاح المؤسسة. و يتكون مسار إدارة الأعمال الإستراتيجية من ثلاث مراحل: صياغة الإستراتيجية، تنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية، و أخيرا تقييم الإستراتيجية.

---

[1] A. Vinay, B. H Abtey, **Contrôle de gestion stratégique de l'entreprise**, centre de librairie d'édition techniques, France, 1984, p.79.

[2] C. J Declerk, J. P Debrouse, R. P Declerk, **Management stratégique**, éd; ESC, Lille, 1997, p.34.

[3] F. R David, **Concepts of strategic management**, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1995, p.04.

يقول Peter Drucker أن إدارة الأعمال الإستراتيجية ليست علبة من الحيل أو حزمـة مـن التقنيات، بل عبارة عن فكر تحليلي و تخصيص للموارد لغرض العمل، و التكمـيم وحـده لـيس تخطيطا، فأهم أسس إدارة الأعمال الإستراتيجية لا يمكن تكميمها على الإطلاق.

المطلب الرابع: أهم المصطلحات المرتبطة بالموضوع:

يتضمن مجال إدارة الأعمال الإستراتيجية عدّة مصطلحات ينتشر استعمالها، مهما كانت طبيعة البحث أو الباحث، وفي ما يلي تعـاريف مختـصرة لأهـم المصطلحات التي يتـكرر ورودهـا في الدراسة:

1- الرّسالة أو المهمة:

هي وثيقة مكتوبة تمثّل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا. فعلى الرسالة أو المهمة أن تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمـل فيـه المنظمة و خصائص ما تقدمه من منتجات و خدمات، كما تحدد العملاء الذين تـستهدف المنظمـة إشباع حاجاتهم و الإطار الأخلاقي و التكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التـي تعمل في نفس القطاع.

2- الفرص والتهديدات:

الفرص هي التغيّرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تـؤثر إيجابيـا عليهـا، أمـا التهديدات فهي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر عليها سلبيا، و تقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة.

3- نقاط القوة والضعف:

نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، بالمقارنة بما يتمتع به المنافـسون، وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضاء المتعاملين معها.

4- البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من المؤسـسات والأفـراد و القوى الاجتماعية والسياسية والاقتـصـادية والثقافية و التكنولوجية التي تؤثر على المنظمة أما هذه الأخيرة فيتفاوت تأثيرها على عناصر البيئة الخارجية.

5- البيئة الداخلية:

و تتكون من الخصائص المادية والمعنوية، التي تميّز وحدات المنظمـة الإداريـة و مواردهـا البشرية و المادية، والتي تميّز الثقافة السّائدة فيها و القيم و العادات التي تحكم الممارسات الإداريـة والفنية والإنسانية.

6- الأهداف طويلة الأجل:

هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة زمنية تزيد عن عام و التي توضع بالإسترشاد برسالة المنظمة.

7- الأهداف السّنوية:

هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة لا تزيد عـن عـام و توضـع بالإسترشـاد بالأهداف طويلة الأجل.

8- السّياسة:

هي الوسيلة التي بواسطتها يتم البلوغ إلى الأهداف السنوية، وهي تتضمن الخطوات الرئيـسية، القواعد، و الإجراءات الموضوعة لدعم الجهود لبلوغ الأهداف السنوية، و بشكل عام هي عبارة عن علامات دالة لإتخاذ القرارات، و تسوّي الأوضاع المتكررة، كما تضع حـدودا و قيـودا لأنـواع الأعمال الإدارية الممكن إتخاذها لتحفيز أو معاقبة سلوك ما[1].

يمكن أن تكون السياسات على مستوى العمليـات، أو الوظـائف، أو الإدارة العليـا أي علـى المستوى الكلّي، و في هذه الحالة يطلق عليها تسمية السياسة العامة، و الغرض منها إرشاد المديرين بإختلاف مستوياتهم الإدارية إلى كيفية أداءهم لوظائفهم، و إلى كيفية التصرف في أعمال و وظائف المشروع الذي يعملون به[2]، و نريد أن نشير في هذا المقام إلى أن هناك إتجاهات عديدة تختـلف في تحديد هذا المفهوم الأخير، و في شكل علاقته بإدارة الأعمال الإستراتيجية و في إشكالية أي من هذين المصطلحين يشمل الآخر. مثلا يعتمد A. C Martinet الترتيب التالي[3]:

1- السياسة العامة و الأهداف الرئيسية؛

2- الإستراتيجية؛

3- الخطة العملية.

و في هذا الصدد يقدم S. Oréal التعريف التالي، لرفع الالتباس، مفاده أن السياسة العامة (لمن يعتبرها أشمل) عبارة عن مجموعة من القيم و الاختيارات الأساسية المصاغة صراحة أو ضـمنيا،

---

[1] Ibid., p.243.

[2] أ. ماهر، **الخطط و السياسات و الإستراتيجيات**، السنة غير مذكورة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص.88.

[3] A. C Martinet, **Epistémologie et sciences de gestion**, éd ; economica, Paris, 1990, p.212.

معترف بها ضمنيا من طرف مختلف العملاء، إضـافة إلى كونهـا رسـالة أو مهمـة معـ ـرفة ومصـ ـرّح عنها – عموما – بوضوح[1].

إلا أننا لا نستعمل هذا المفهوم في الدّراسة، فيما عدى ما يرد من تعاريف منقولة عن أصحابها التي تتضمن مصطلح السياسة بهذا المعنى، بغرض تفادي التشعب في المفاهيم والدخول في تدقيقات لا داع لها في بحثنا هذا، و نقتصر على مفهوم السياسات باعتبارها قواعد ضابطة حسب مـا ذكـ ـر سابقا.

المطلب الخامس: أهم الإختيارات الإستراتيجية:

الإستراتيجيات المحتملة أو الممكن إتباعها من طرف مؤسسة ما يمكن أن تصنّف ضمن ثلاثـة عشر نوعا[2] - على سبيل الحصر لا الإطلاق-: التكامل الأمامي، التكامل الخلفي، التكامل الأفقـي، اختراق السوق، تنمية السوق، تطوير المنتوج، الإبداعات، التنويع المتجانس، التنويع غير المتجانس، التحالفات، الانكماش، التصفية، التصفية الكلية، والإستراتيجية المركبة، لكل بديل إستراتيجي أنـواع لا تحصى، يمكن تجميع هذه الأصناف تحت أربعة أنواع رئيسية للإستراتيجيات كما يلي:

1- إستراتيجيات التكامل*:

التكامل الأمامي، التكامل الخلفي، و التكامل الأفقي، تجتمع أحيانا تحت مـسمى إسـتراتيجيات التكامل، هذه الأخيرة تسمح للمؤسسة بالحصول على رقابة أكبر على المـوزعين، المـوردين و/أو المنافسين.

* التكامل الأمامي**

يعني محاولة المنظمة الحصول على ملكية أو رقابة أكبر علـى منافـذ التوزيـع بالـشراء أو الاندماج. وتلجأ المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبيـة احتياجاتها وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف وتقديم الخدمـة بالأسـعار وبالطريقة التي ترفع من قوة المنظمة[3].

---

[1] S. Oréal, *op. cit.,* p.14.

[2] Ibid., p.54. بتصرف.

* Strategies d'intégration

** Forward integration

[3] م. أ عوض، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص.179.

* التكامل الخلفي*

كل من المصنعين والبـائعين بالتجزئة يتعقبون الأدوات التـي يحتـاجون إليـها لـدى العارضين، والتكامل الخلفي عبارة عن إستراتيجية للبحث عن الملكية أو رقابة أكبر على عارضي المؤسسة. تُعتمد هذه الإستراتيجية خصوصا عندما يكون الموّردون الحاليون للمؤسسة غير موثوق بهم، أو مكلفين جدّا، أو لا يلبون حاجات المؤسسة بشكل كافي.

* التكامل الأفقي**

يعني السّيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء والتملك، و ذلك في نفس المرحلة الإنتاجية التي تعمل فيها المنظمة التي تطبق التكامل الأفقي، و يعتبر هذا الأخير أحد أهم توجهات إدارة الأعمـال الإستراتيجية كإستراتيجية للنمو فهو يساعد على رفع اقتصاديات السلم ويعـزّز تحويـل المـوارد والكفاءات.

2- الإستراتيجيات المكثّفة***

عادة ما يطلق لفظ الإستراتيجيات المكثّفة على إستراتيجيات اختراق السوق، تطوير الـسوق، تطوير المنتوج والإبداع لأنها تتطلب مجهودات مكثفة لرفع الموقع التنافسي للمؤسسة بالاعتماد على المنتوجات المتوفرة.

* اختراق السوق****

تبحث عن رفع حصّة السوق للسلعة أو الخدمة الحالية في أسواق حالية من خـلال مجهـودات تسويقية وإعلانية و بيعية أكبر، تستعمل هـذه الإسـتراتيجية بـشكل واسـع لوحـدها أو مرفقـة بإستراتيجيات أخرى إذ تساهم في رفع معدّل الاستهلاك الحالي وجذب عملاء جدد.

* تنمية السوق*****

تعني تقديم سلع أو خدمات حالية في مجال جغرافي جديد عندما يكون من الصّعب على المنظمة الاستمرار مع البقاء داخل نفس الحدود.

* تطوير المنتوج

هي إستراتيجية تبحث عن رفع مبيعاتها وذلك بتطوير أو تغيير السّلعة أو الخدمة الحالية وعادة ما يتطلب تطوير المنتوج أبحاث واسعة ومصاريف هامة.

---

* Backward integration

** Horizontal integration

*** Intensive strategies

**** Pénétration du marché

***** Développement du marché

* الإبداع*

تعني إنتاج منتوج جديد أو استعمال طرق إنتاج حديثة أو خلق دورة حياة جديدة للمنتوج الأصلي.

3- إستراتيجيات التنويع:**

هناك نوعين رئيسيين لإستراتيجيات التنويع؛ المتجانس وغير المتجانس، وقد اختلفت النظرة إليها بدأ من الثمانينات، بعد أن كانت في العشريتين 1960 و 1970 أهم محاور المؤسسات التي تبحث عن الاستقلالية.

* التنويع المتجانس***

عبارة عن إضافة سلع أو خدمات جديدة ترتبط بالمنتجات الأساسية.

* التنويع غير المتجانس أو الدائري****

بمعنى إضافة سلع أو خدمات جديدة لا علاقة لها بالمنتوجات الحالية. بمعنى أنه يعتمد على تكنولوجيا أو أساليب إنتاج مختلفة ويشبع حاجات مختلفة عن تلك التي يشبعها المنتوج الحالي.

4- الإستراتيجيات الدفاعية[1]:

بالإضافة إلي إستراتيجيات التكامل، التكثيف، والتنويع، بإمكان المؤسسة إتباع إستراتيجيات التحالف ، الانكماش، التصفية أو التصفية الكلية.

* التحالفات أو الإستثمار المشترك[2]

هي إستراتيجية تظهر من خلال إتفاق شركتين أو أكثر على إقامة شراكة مؤقتة في ما بينها، أو التحالف بهدف استغلال فرص ما، أنواع أخرى من التحالفات قد تشمل البحث والتطوير كمجال للشراكة، إتفاقات التوزيع المشترك، اتفاقات التصنيع، إتحاد العقارات،...الخ.

* L'innovation
** Strategies de diversification
*** Diversification concentrique
**** Diversification conglomérale
[1] Stratégies défensives dans; Ibid., p.186.
[2] Joint ventures dans; F. R David, *op. cit.*, p.60.

* الانكماش*:

هو أحد الإستراتيجيات التي تُتَبع لمواجهة أزمات طارئة، تأمل المنظمة في تخطّيها، والنجـاح في البقاء نتيجة لقدرتها على تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة، ومعنى الانكمـاش هـو محاولـة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقـت. يـتم ذلـك أحيانـا بتخفيض التكلفة أو تخفيض نشاط معين.

* التصفية**:

وتعني التخلص من أحد أنشطة المنظمة أو منتجاتها نهائيـا، لإسـتمرار إنخفـاض المبيعـات والأرباح بالرغم من تطبيق إستراتيجية الإنكماش، كمحاولة للإبقاء على النشاط أو المنتج.

* التصفية الكلية :

وتعني بيع أصول المنظمة والخروج من النشاط نهائيا وتجنب إعلان الإفلاس.

* التجميع أو المزيج***:

هناك العديد من المنظمات التي تتبع مزيجا مشكلا من إستراتيجيتين أو أكثر في آن واحـد إلا أنها قد تواجه به مخاطر هامة إذا ما تمادت في هذا المزيج.

* Stratégies de retranchement
** Stratégies de liquidation
*** Stratégies de combination

المبحث الثاني: مفهوم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

إن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر، سواء كان ذلك في الجزائر أو معظم بلدان العالم، و قد حظيت بمجال خاص للبحث و الدراسة ، و مع هذا لا نجد لهـا تعريفـا موحّـدًا ومضبوطًا، كونها تتميز بالتنوع و عدم التجانس الكبيرين؛ لذلك سنقتصر في هـذا العنـصر علـى إعطاء تعريف مختصر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ثم أهم مـا يميّزهـا عـن المؤسّـسات الكبيرة، وفي الأخير أهم الأسس النظرية للبحث في هذه المؤسسات .

و لكي يتوضح المفهوم المعتمد في الدراسة للمؤسسات الصغيرة و المتوسـطة ارتأينـا ضـبط المقصود بالمؤسسة الإقتصادية عموما بدايةً.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة و كل منها يركز على جانب من الجوانـب كالهيكلـة، العناصر المكونة، طبيعة نشاطها، أهدافها...و الاختيار بين تلك التعاريف المختلفـة يتوقـف علـى الغرض من استعمالها و الأهمية التي تعطى لجانب أو أكثر من الجوانب المذكورة، وقد ارتأينا تبني تعريف الأستاذ م.س أوكيل وهو أن المؤسسة يمكن أن تعتبر إما كعميل اقتصادي أو كهيكل عضوي أو كنظام أو منظومة[1].

عند اعتبارها كعميل اقتصادي فهذا يعني أن المؤسسة تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي. ويدخل ضمن ذلك عمليات الإنتاج، التموين، البيع، التوزيع والتمويل إلى غير ذلك.

أما عند اعتبار المؤسسة من حيث هيكلها العضوي، فهي تتكون عادة مـن مـستخدمين، مـن وحدات، أقسام ومصالح ترتبط بعضها البعض بشكل متكامل. واعتبار المؤسسة كمنظومـة يخـرج عن النطاق الاقتصادي إلى غيره من المجالات كالإدارة، التربية، الصّحة، الإعلام، الخدمات...الخ.

كما يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية بشكل خاص على أنها التّجميع الدّائم والاستخدام المنظّم للوسائل المتاحة من أموال، أشخاص، وتقنيات بهدف إنتاج السلع والخدمات الموجّهة بـدورها إلـى سوق معينة. كما تخضع المؤسسة إلى مبدأ الواقعية، لذا فهي قابلة للاندثار، وعليهـا خـلال فتـرة حياتها خلق ثروات بقدر أكبر من القدر الذي تستهلكه[2].

---

[1] م.س أوكيل، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص.01. بتصرف.

[2] M. Drancourt, **Leçon d'histoire sur l'entreprise de l'antiquité à nos jours**, presse universitaires de France; puf, France, 1998, p.01.

تجدر الإشارة إلى أن تعريف المؤسسة كنظام هو الأكثر حداثة، إذ تؤخذ من كل جوانبها -أي المؤسسة- أو بعبارة أخرى من منظور أكثر شمولية وتصور، وهذا من خلال نظرية الأنظمة التي تفوق بشكل واسع إطار المؤسسة، إذ يمكن تطبيقها على أي نظام كان، كما أشار إلى ذلك L.VON BERTALANFFY أحد مؤسّسي هذه النظرية[1].

ويمكن تحديد مفهوم المؤسسة من خلال هذا المنظور بتعريف النظام الذي يُعتبر[2]:

* مجموعة العناصر المتفاعلة فيما بينها، هذه العناصر تعتبر الخاصية الأكثر تمييزا للنظام، وهي في المؤسسة: العناصر المادية والبشرية وتفاعلاتها مثال العمال، الآلات، الأموال،...الخ وتفاعلاتها في شكل قرارات، عمل، رقابة، صراعات...الخ؛

* للنظام حدود تفصله عن المحيط - مثلا جلد الإنسان في نظامه الحيوي - يصعب إثباتها أو رسمها، في العديد من الحالات، فللمؤسسة حدود غير واقعية تعرّف في العادة حسب وجهات النظر المعتمدة: هل يتم إدماج الفروع مثلا أم لا ؟ شكل التكامل الصناعي؟...الخ؛

* يعتبر مفتوح بشكل نسبي على المحيط مثلا الطاولة عبارة عن نظام مغلق نسبيا إذ لديها تبادلات قليلة مع محيطها، أما المؤسسة فبعكس ذلك تنفتح بشكل كبير على محيطها (الأسواق، الهيئات، وبشكل أعم المجتمع). و كلما كان النظام مفتوحا كلما زاد تأثير المحيط عليه؛

* كما يمكن أن يقسم إلى أنظمة جزئية* - مصلحة الإنتاج مثلا تعتبر نظاما جزئيا للمؤسسة - هذه الأنظمة الجزئية بالإمكان تقسيمها إلى غاية العنصر الأصغر، ممّا يجعل التعرّف على النظام كليا مستحيل؛ ففي بعض المستويات تعتبر الأنظمة الجزئية صناديق سوداء** لا نبحث عن ما يحدث داخلها إنما نكتفي بالبحث في التدفقات الداخلة والخارجة منها.

---

[1] من خلال النص التالي: "De tout ce qui précède se dégage une vision stupéfiante, la perspective d'une conception unitaire du monde jusque-là insoupçonnée. Que l'on ait affaire aux objets inanimés, aux organismes, aux processus mentaux ou aux groupes sociaux, partout des principes généraux semblables émergent." dans ; T. Alberto, P. Combemale, **Comprendre l'entreprise**, éd; économica, 1993, p.37.

[2] Ibid., بتصرف.

* Sous-systems

** Boite noire

المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وخصائصها:

يمكن تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال الإشارة إلى المعايير المستعملة للفصل بينها و بين المؤسسات الكبيرة، و تحديد أيها قد أُعتمد في الجزائر، إلا أننا سنضع إقتراحا لتعريف هذه المؤسسات يلائم في نظرنا الدراسة الجارية ثم نشير إلى خصائصها المميّزة وأهميتها.

1- معايير تقسيم المؤسسات:

لقد تم وضع العديد من أنظمة التصنيف، للتمييز بين الصناعات الصغيرة جدا، والصغيرة، والمتوسطة، والكبيرة، التي لم تصل إلى تحديد تعريف شامل متفق عليه من طرف الأسرة الباحثة، فالمشكل الذي يطرح يكمن أساسا في وضع الحدود الفاصلة بين هذه المؤسسات، إذ أن الصّغر والوسط والكبر هي – في الحقيقة - مفاهيم نسبية لها علاقة مباشرة بدرجة التنمية الاقتصادية للبلد المعني وظروفه الديمغرافية والاجتماعية وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة ممّا يؤدّي إلى اختلاف المفهوم من بلد لآخر وداخل البلد نفسه، فالمؤسسة الصغيرة في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنّع آخر يمكن اعتبارها متوسطة أو كبيرة في الجزائر أو المغرب بسبب اختلاف درجة النمو والتطور التكنولوجي.

كما أن التنوع في شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها يصعّب من مهمة الباحث في إيجاد تعريف وافي. ونلمس هذا التنوع في ثلاث مستويات[1]:

- على مستوى الحجم لأنه تحت هذه التسمية تجتمع مؤسسات ذات أحجام مختلفة، فهي تضم من 5 أشخاص إلى 200 شخص؛
- على مستوى السوق والمنتوج فالمؤسسة الصغيرة أو المؤسسة من النوع الحرفي المتواجدة في سوق محلي تختلف عن المؤسسات المتخصصة التي تعمل على قنوات دولية؛
- على مستوى الشكل القانوني المعتمد؛ فإلى جانب شكل المؤسسة المستقلة أو الحرّة توجد أشكال مختلفة كشركة التضامن، شركة المساهمة...الخ.

أمام هذا التنوع الاقتصادي والقانوني يجب الإشارة إلى أهم المعايير التي يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

[1] R. Wtterwulgue, **La PME une entreprise humaine**, éd; Deboeck & Larcier s.a, Paris, 1998, p.13.

1-1 المعايير الكمية:

هناك تفرقة أساسية تميز مقاييس الحجم المستعملة: بعضها عبارة عن تدفقات والبعض الآخـر عبارة عن موجودات للمؤسسة*. من جانب ثاني تكون المتغيرات إما مالية أو حقيقية[1] - بالإمكـان قياسها إما بعدد الوحدات الفيزيائية أو بقيم نقدية – بهذا تصنّف هذه المقاييس في سـتة مجموعـات على شكل الجدول التالي الذي يتضمن بعض الأمثلة :

جدول رقم (02): تنوع مقاييس الحجم.

المعاييـــــر	تدفقـــــــــات	موجـــــودات
مالية	- الهامش الخام للتمويل الذاتي - الربح	- الأموال الخاصة - الأصول الصافية - القيمة التجارية
حقيقيـة بعدد الوحدات	- الإنتاج	- الموجودات - الطاقة الإنتاجية
بالوحدات النقدية	- رقم الأعمال - الكتلة الأجرية - القيمة المضافة	- تثبيت المنقولات

Source: D. Soulié, **Analyse économique et stratégie d'entreprise**, éd; edicef, Paris, 1992, p.46.

تهدف هذه المعايير إلى الإحاطة بعامل الحجم[2] لتستعمل في التحاليل الإحصائية، بالإضافة إلـى التشريعات التي تخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتختلف الدول في العالم على تحديد الحـد الأعلى لهذه المعايير، إذ يشير الملحق رقم (6) إلى عينة من المعايير الكمية المطبقة فـي بعـض بلدان العالم، ويلاحظ من خلال الملحق السابق الذكر اختلاف المعايير المعتمدة في الـدول؛ ودقـة التعاريف المعطاة في البعض وشموليتها في البعض الآخر.

* Stock de l'entreprise

[1] العنصر المالي هو ذلك العنصر الذي يؤدي تداوله إلى نشوء علاقة بين الأعوان الاقتصاديين وكـل عنـصر غير مالي يعتبر عنصر حقيقي.

[2] راجع: O. Torrès, **PME de nouvelles approches**, éd; economica, Paris, 1998.

2-1 المعايير النوعية:

تسمى أيضا المعايير النظرية، السوسيولوجية أو التحليلية، وباعتبار المعايير الكمية غير كافية، لتوضيح الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمؤسسات الكبيرة، فإنه يتم إدراج معايير نوعية تبرز خصائص الـ م.ص.م بشكل أدق، وقد لخّصَت بعضها الكنفدرالية الفرنسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة * CGPME في تحديدها لمفهوم هذه المؤسسات كما يلي[1] :

* مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو المالك، يخاطر بأمواله الخاصة إذ أن معظم هذه المؤسسات ينتمي إلى القطاع الخاص؛

* يقوم صاحب المؤسسة بإدارة جميع أقسام المؤسسة (الإنتاج، الإدارة، التمويل، التسويق...)، على عكس ما يحدث في المؤسسات الكبيرة أين تكون هذه الأقسام تحت مسؤولية العديد من الأشخاص المتخصصين، كما يتخذ شخصيا كل القرارات الخاصة بالمؤسسة؛

* هناك علاقة مباشرة دائمة بين صاحب المؤسسة والموظفين على جميع المستويات.

يركّز هذا التعريف على دور صاحب المؤسسة الذي يُعتبر المدير، المالك والمنشّط للمؤسسة في آن واحد، كما يساهم إلى حد كبير في مميزاتها، لذا تستبعد فروع المؤسسات الكبيرة من هذا التعريف.

تجب الإشارة إلى أن هناك العديد من المعايير النوعية الأخرى[2] التي يعتمدها الباحثون في هذا المجال؛ حتى أن هناك تعاريف عديدة تحاول تحديد الخصائص الكمية والنوعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شكل قوائم تضم نقاطا عديدة محددة تصل إلى حد إهمال ميزة التنوع التي يعرفها هذا القطاع، بغرض إيجاد تعريف يعتمد عالميا.

لذا يجب على التعريف أن يضم بعض المعايير الكمية باعتبارها عملية في وضع حدود تسهل العمل التطبيقي على هذا المجال، أما المعايير النوعية فتحيط بشكل أفضل بالموضوع المدروس، إذ تقترب بشكل أهم من واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتبين مدى تنوعها، ويمكن الخروج بنتيجة أنه من الصعب العثور على نظام موحّد متفق عليه لمعايير تقسيم المؤسسات بين جميع بلدان

---

* Confédération Française des PME

[1] T. Alberto, P. Combemale, *op. cit.*, p.57.

[2] مثال:

- Hirigoyen الذي يقترح ثلاث عوامل رئيسية لتعريف الـ م.ص.م: المسؤولية، الملكية، والهدف الخاص للمردودية؛

- P.A. Julien يركز على فردية أو خصوصية التسيير، نقص درجة تخصص الإدارة والعمال، إستراتيجية غير رسمية وغريزية بالمقارنة بالمؤسسة الكبيرة؛

العالم. فعلى سبيل المثال تشير دراسة، أعدّت في معهد جورجيا للتقنية في الولايات المتحدة، إلى أن هناك أكثر من خمسين تعريفا في خمسة وسبعين بلدا[1].

2- التعريف المعتمد في الجزائر:

على عكس ما هو الحال في العديد من البلدان، لم تتبنى الجزائـر تعريفـا محـددا للمؤسـسة الصغيرة والمتوسطة، إلا مؤخرا وقد كانت أول محاولة لتعريف الـ م.ص.م هي تلك التـي وردت في التقرير الخاص ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتي يعرّفها كما يلي[2]: هي كل وحدة إنتاج:

- مستقلة قانونيا؛
- تشغّل أقل من 500 عامل؛
- تحقّق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دج ويتطلب لإنشائها استثمارات أقـل مـن10 مليون دج.

وقد تأخذ هذه المؤسسات أحد الأشكال التالية:

* المؤسسات التابعة للجماعات المحلية (مؤسسات ولائية و بلدية)؛
* فروع المؤسسات الوطنية؛
* الشركات المختلطة؛
* المؤسسات المسيّرة ذاتيا؛
* التعاونيات؛
* المؤسسات الخاصة.

إلا أنه ورد تعريف قانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ضـمن القانون التوجيهي لترقيـة الـ م.ص.م، الصادر عن وزارة الـ م.ص.م لديسمبر 2001، وذلك في المادة الرابعة التي تـنص على ما يلي[3]: "تعرّف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسـسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

- تشغّل من 1 إلى 250 شخص؛

---

[1] م.ص كمشكي، ع. سيف، ع.م الصادق، **تمويل الـ م.ص.م في دول مجلس التعاون مـع إشـارة خاصـة لتجربة البحرين**، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، العدد 60، أفريل1995، قطر، ص.12.

[2] ع. لخاف، **دور الـ م.ص.م في التنمية الإقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،1995.

[3] قانون رقم 01-18 مؤرخ في رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر 2001.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليارَي (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار؛
- تستوفي معايير الاستقلالية.

يقصد، في مفهوم هذا القانون، بالمصطلحات الآتية:

1) الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة. أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي، فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.

السنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلقة بآخر نشاط حسابي مقفل؛

2) الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة اثني عشرة (12) شهرا؛

3) المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3- التعريف المقترح:

بالنظر إلى مجموع التعاريف المقترحة، في العديد من الحالات، نجد شبه تقارب بين بعض الدول في تحديد المعايير الكمية – خصوصا عدد العمّال ورقم الأعمال – والمعايير النوعية في تعريفهم لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وعلى هذا الأساس ارتأينا إتباع التعريف التالي خلال الدراسة:

يجب في البداية التمييز بين ثلاث مجموعات من المؤسسات حسب الحجم:

* المجموعة الأولى: ويطلق عليها عادة المؤسسات المصغرة أو التقليدية، وهي تشمل عادة الصناعات الحرفية والقروية والبيئية والخدمات، وتمتاز هذه المؤسسات بالصّغر الشديد ولا يتجاوز عدد العمال فيها عشرة أفراد، وتستخدم أساليب إنتاج تقليدية؛

* المجموعة الثانية: تضم مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتراوح العمالة فيها ما بين 10 إلى500 عامل تتميز بطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة فيها وبساطة هيكلها التنظيمي.

* المجموعة الثالثة[1]: وهي المؤسسات الكبيرة التي توظف ما يزيد عن 500 عامل.

هذا وتشمل الدراسة المجموعة الثانية، ويقوم التعريف المعتمد – إضافة إلى ما سبق – على أساس أن العامل الرئيسي المميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التسيير الشخصي للمؤسسة؛

[1] بعض التقسيمات تضيف مجموعة رابعة وهي المجموعات الكبيرة أو المؤسسات الضخمة وتشغل أزيد من 20000 عامل.

إذ أن تنوع الـ م.ص.م يفسّر بتنوع الكائن البشري، ويفسّر تنوع الحجم برغبة وقدرة المدير على التحكم في المؤسسة.

4- خصائص و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

4-1 خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ارتأينا أن نشير إلى أهم المميزات التي تخص غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باختصار من خلال طرح Blili et Raymond كما يلي[1]:

* مميزات محيطية: حالة عدم التأكد في مواجهة المحيط، و ضعف في مواجهة الشركاء؛
* مميزات هيكلية: هيكلة بسيطة، "فقر" في الموارد؛
* مميزات قرارية: مسار اتخاذ القرار على المدى القصير، يقوم على رد الفعل، يتمحور خصوصا على التدفقات المادية أكثر من التدفقات المعلوماتية؛
* مميزات بسيكولوجية: دور مهيمن للمدير-المالك؛
* يرتبط مفهوم هذه المؤسسات عادة بالمرونة، و مجاورة السوق، و سرعة رد الفعل وسرعة تغيير التوجه " الخفة[*] ".

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عالما واسعا و غير متجانس[**] على مستوى كل من:

* مجالات الأنشطة (التصنيع، الخدمات، التجارة، البناء، الفلاحة...الخ)؛
* الحجم (عمال أحرار، مؤسسات مصغرة TPE، مؤسسات صغيرة PE، مؤسسات متوسطة ME)؛
* نوع و استقلالية المؤسسة (المؤسسات ذات الهدف المالي مقابل المنظمات التي لا تهدف إلى الربح، المؤسسة المستقلة مقابل التجمع، التعاونية، شبكة المناولة...الخ).

تعيش المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و تتطور في عالم تميّزه تغيرات هامة تقوم على أساس:

* عولمة الأسواق، تراجع المحدّدات التشريعية وازدياد أهمية المعلومات؛
* تعقيد حاجات الزبائن؛
* المنافسة و الإبداع القائمين على المعرفة و رأس المال الثقافي.

و تعكس خصوصية التسيير في الـ م.ص.م رؤيتين متضادتين[2]:

---

[1] **La PME transformée : gestion de la chaîne de valeur et nouvelles formes d'organisation**, rapport de l'institut de recherche sur les PME (INRPME), université du Québec.

[*] L'agilité

[**] Hétérogène

[2] M. Rezzau, **Economie d'entreprise**, éd ; ESKA, Paris, 1993, p.119.

- small is beautiful، و هي رؤية إجابية للمؤسسة، إذ تقدمها على أنها فعّالة بالنظر إلى قلة درجة الرسمية بها، و مجاورة مدير المؤسسة، و كثافة العلاقات بين الموظفين؛

- و الرؤية السلبية التي تركز على التبعية و التحكم، الذين يمارسهما المدير على مجموع الموظفين، و تضع الخط تحت نقص المنظمات الممثلة للعمّال.

2-4 أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يمكن أن نذكر بعض المزايا التي رفعت من الإهتمام بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي[1]:

- بساطة التنظيم الإداري مع قصر الدورة المستندية و حجم ما يتداول من أوراق مكتبية؛
- سهولة الإنشاء و التأسيس مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛
- مرونة الإنتاج مع التكامل الرأسي، لتوفير احتياجات المؤسسات الكبيرة، أو لإكمال ما لا تقوم به ذلك أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بالديناميكية وسرعة الأداء؛
- الإستخدام الأمثل للخامات المتوفرة محليا و كذلك منتجات الوحدات الكبيرة؛
- إمكانية الإستفادة من الخبرات التي تتوفر لدى المؤسسات الكبيرة؛
- ثبوت الكفاءة الاقتصادية لبعض الوحدات الصغيرة و المتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة على عكس ما كان متعارفا عليه من قبل بأن المؤسسة الكبيرة تحقق جدوى اقتصادية أفضل حيث أوضحت الممارسة عدم صحة التعميم؛
- امتصاص فائض العمالة و مواجهة مشكل البطالة؛
- القدرة على تحقيق الاكتفاء الذاتي مع إشباع الحاجات الأساسية للسكان مما يقلل من حجم الواردات؛
- سرعة تنمية المناطق الريفية و النائية؛
- توفير السلع في المناطق النائية و البعيدة عن الأسواق مما يخفض من تكلفة النقل؛
- القدرة على استرداد رأس المال المستثمر خلال فترات زمنية قصيرة نسبيا.

و لقياس أهمية و نجاعة مؤسسة ما في الواقع يتم الرجوع إلى مؤشرات الأداء[2]، نذكر من بينها الفعّالية، الفاعلية، النتائج المالية (رقم الأعمال، الربح، معدل المردودية،...)، أحجام الإنتاج،

---

[1] ع. محمود ، ف. الرميحي، ع. محمود، **واقع المنشآت الصناعية التحويلية الصغيرة و المتوسطة ودورها في نقل وتطوير التكنولوجيا بدولة البحرين**، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، العدد 73، جويلية 1998، قطر، ص.7-8.

[2] سنأتي على تفصيل أكثر لاحقا، و في الملحق رقم (7) شرح مبسط لأهم معايير الأداء.

الإنتاجية، أراء الزبائن، المناخ الإجتماعي، معدلات تغيب العمال، حجـم الـصراعات مـا بـين المسؤولين، نوعية نظام المعلومات،... و عادة ما يستعمل العنصرين الأوليان للتعبير عن عدد مـن المعايير.

المطلب الثالث: الأسس النظرية للبحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إن تزايد و تشابك المشاكل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أدى إلى بروز فئة علمية متخصصة في إدارة الأعمال للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسمى Pmistes، هذه الفئة العلميـة المتعددة التخصصات*، مهيكلة حـول العديـد مـن هيئـات البحـث العالميـة، أهمهـا ICSB (International Council of Small Business) وAIREPME (Association Internationale de Recherche En PME)، و هي تجمع في المرتبـة الأولـى اقتـصاديين ومسيرين لكن أيضا علماء النفس، علماء الاجتماع، جغرافيين، رجال القانون... وأهم دور على هذه الفئة القيام به هو بناء أسس نظرية للـ م.ص.م وطرق تسييرها. من بين الأسس التي تعتمدها هذه الفئة في تبرير بحوثهم وتوجهاتهم نورد مايلي[1]:

- انعدام إقتصاديات السّلم؛
- انعدام اقتصاديات المجال؛
- انعدام اقتصاديات التجربة.

فلطالما اعتبر التحليل الاقتصادي التقليدي أن البحث عن الحجم الكبير تترتب عنه قدرة تنافسية أكبر للمؤسسة، وهذا ما جعل العديد من الباحثين يفسّرون مزايا الحجم الكبير مـن خـلال ثـلاث مفاهيم: اقتصاديات السّلم، اقتصاديات المجال واقتصاديات التجربـة، إلا أنـه بالنـسبة لـ M. Marchesnay** كل هذه المبرّرات يمكن أن تعكس لتكون المبرّرات النظرية للـ م.ص.م بمعنى قائمة على العوامل الثلاث معكوسة: انعدام اقتصاديات السّلم، المجال، والتجربة.

و قد اعتمدت هذه البحوث لإيجاد تعاريف جديدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة[2].

* Pluridisciplinaire
1 O. Torrès, **Les PME**, ed; Dominos Flammarion, France, 1999, p.40.
** Considéré comme PMiste Français
2 A. Guilhon, **Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité**, dans ; O. Torrès, **PME de nouvelles approches**, éd ; economica, 1993.

1- إنعدام اقتصاديات السّلم*:

هناك أنشطة شديدة الحساسية لاقتصاديات السّلم، خصوصا تلك التي تتمحور حول الـصناعات التي تتميز منتجاتها و تكنولوجياتها بالنمطية**، ومع ذلـك تتواجـد فيهـا المؤسـسات الـصغيرة والمتوسطة، إذ تستفيد من الحاجة إلى التميّز في المنتوج، مثلا إلى جانب أسواق الألبسة الجـاهزة توجد مؤسسات صغيرة لتصميم الأزياء تركز على التميز، تكون الأسعار أعلى لأن سلسلة الإنتـاج أكثر محدودية، لكن تكون للزبون سلعة ذات جودة أعلى.

وهناك أنشطة على عكس سابقتها تتميز باقتصاديات سلّم ضعيفة، وذلك في حالة الأنشطة التـي ترتكز بشكل كبير على الخدمات، التي تصل بسرعة إلى وضعية إنعدام اقتصاديات السّلم، فالخدمات تتميز عادة بإلزامية احتكاك المنتج بالمستهلك. مما يجعل اقتصاديات السّلم غير ممكنة فمتجر البقّال في حي ما يمنح خدمات الجوار*** لا يمكن للمساحات الكبيرة منحها، مع أن الأسعار قـد تكـون أعلى في هذه المتاجر، وقد يطرح هنا السّؤال: هل هما متنافسين ؟ وتكون الإجابة بلا إذ لا يلبيـان نفس الحاجة، فالمتاجر تقوم بتلبية حاجة عارضة للمستهلك****، بينما تقوم المساحات الكبيرة بتموينه بصفة مستمرة (و يمكن إدراج هذا المثال ضمن مفهوم المجموعات الإستراتيجية) فالبقال يجب أن يبقى قريبا و مفتوحا طوال الوقت حتى ساعات متأخرة من الليل و حتى نهايـة الأسـبوع، لكونـه عامل مستقل و لا يشغّل أجراء عكس ما هو الحال في المساحات الكبرى. تحت هذه الظروف على حجم المتجر أن يبقى صغيرا، فتشغيل الأجراء يجبره على إحترام قوانين العمـل التـي لا تـسمح بالعمل لساعات إضافية أو العمل مساءا و أيام العطل.

لذلك كانت الأهمية المتزايدة للخـدمات في الاقتصاديات إحـدى الأسباب الهـيكلية لـ بروز الـ م.ص.م.

* Déséconomies d’échelle
** Produits et technologies banalisés
*** Service de proximité
**** Dépanner le consommateur

2- إنعدام اقتصاديات المجال*:

تصديق شرعي** أو تبرير آخر للحجم الكبير يقوم على اقتصاديات المجـال، بمعنـى المزايـا المرتبطة بالتنويع. المؤسسات الكبيرة التي تعتمد التنويع تمتلك ميزة هامة مقارنـة بالـ م.ص.م الوحيدة المنتجات، فبتوسيع مجموعة المنتجات، ترفع المؤسسة الكبيرة من شهرتها، تحقق تآزرا كما ترفع تغطية التكاليف الثابتة غير المباشرة، بالإضافة إلى ذلك، يلعب التنويع دور الكابح للمخـاطر، فهو يسمح للمؤسسة بالقيام بالتحكيم حسب ما تولي لكل نشاط من أهمية، و بهذا يمكـن للمؤسـسة التخلي عن الأنشطة التي ترى أنها في مرحلة تدهور لتبدلها بأنشطة ذات نمو كبير، ومن ثم ضمان الاستمرارية للمجموعة بفضل هذا التسيير المتوازن لمحفظة الأنشطة. وتظهر المؤسسة المتخصصة أقل قوة لأن مستقبلها يعتمد على نشاط واحد الذي قد يتدهور سوقه بمرور الوقت و يندثر منتوجها.

مع ذلك، كل هذه المبررات يمكن أن تنعكس باعتبار أن التخـصص يمكـن أن يكـون ميـزة للمؤسسة، فالتنويع إذا ما زاد عن حده يمكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى التشتت و الدخول في مجالات لا تتحكم فيها، و العديد من المؤسسات الكبيرة الصناعية تقع ضحية ما يسمى فقدان الهوية لتبحـث فيما بعد على التمركز حول مهنتها الرئيسية.

المؤسسة المتخصصة تتحكم بشكل أحسن في مهنتها، و يمكنها بذلك تركيز جهودها واهتماماتها على التحسين المستمر لنشاطها، و الكثير من الـ م.ص.م، نظرا لتخصصها الكبير، تمتد شـهرتها، أحيانا عالميا؛ نادي الأوائل العالميين مثلا، عبارة عن هيئة أنشئت سنة 1986 مـن طـرف وزارة التجارة الخارجية الفرنسية، تضم أكثر من 200 مؤسسة منها حـوالي أربعـون 40 عبـارة عـن م.ص.م لا تتعدى العمالة فيها 200 موظف كلها تحتل مكانة الرّيـادة علـى المـستوى العـالمي، أصغرها، مؤسسة le verre fluoré، لا توظف إلا سبعة أشخاص، تعتبر رائدة عالميا في صـنع أنسجة و مكونات عدسية ما فوق الحمراء حسب المقاييس المطلوبة، و تبيع منتوجاتها بقيمة مضافة مرتفعة و بتكنولوجيا عالية لمؤسسات هامة ذات نفوذ كبير مثـال NASA، General Motors، وSony.

مؤسسات النادي الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسات تقوم ميزاتها التنافسية على ملائمة كبيـرة بين تكنولوجيا متقدمة و حاجات مميزة على مستوى عالمي و يـصبح التخـصص عـاملا لرفـع الفعالية.

* Déséconomies de champ
** Légitimation

3- إنعدام اقتصاديات التجربة*:

تعتبر اقتصاديات التجربة المبرر الثالث للحجم الكبير للمؤسسات. نظرية أثر التجربة تفتـرض أن تكلفة الإنتاج لسلعة ما تنخفض بشكل ثابت كلما تضاعف الإنتاج المتراكم، و من شـروط أثـر التجربة بقاء المحيط ثابت نسبيا، فالتجربة تعتمد على التكرار في إطار معين. فإذا كان هذا الإطار يتطور باستمرار فيمكن لأثر التجربة أن يكون عاملا قويا لمقاومة التغيير فالعادات تـصبح بـشكل سريع طبيعة ثانية و تؤدي أحيانا بالأشخاص إلى رفض تغيير مناهج العمل. حينما يكون المحـيط غير ثابت، تصبح الرافعة المحددة لفعالية المؤسسة هي الاختبار** و عادة ما يكون ذلك في الأنشطة التي تعتمد بشكل هام على الإبداع، أين يكون التجديد مستمرا، يصبح الاهتمام بـإجراء اختبـارات زمنية عامل مفتاحي للنجاح. و تنظيم العمل يجب أن يعتمد على تحرك لا مركزي لا تطغى عليـه رسمية كبيرة، وعلى موظفين متنوعي الاختصاصات. هذه المرونة الكبيرة في التأقلم تمـنح الـ ـ م.ص.م مقاومة أفضل للأزمات من المؤسسات الكبيرة. بالإضافة إلى ذلـك تظهـر الـ ـ م.ص.م كمحور للنمو.

* Déséconomies d’expérience
** L’expérimentation

المبحث الثالث: مفهوم إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

نادرا ما نجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تستعمل مفاهيم إدارة الأعمال الإستراتيجية، إنما يشيع استعمالها في المؤسسات الكبيرة، إذ يعتبرها بعض الباحثين دون فائدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك لكون هذه الأخيرة تعمل على المدى القصير أو لأن أنشطتها مركّزة جدا، إضافة إلى خضوعها عادة لسلطة و رقابة شخص وحيد يضفي عليها طابع الذّاتية، إلا أن هناك باحثين يعملون على إثبات عكس ذلك، حتى أن دراسات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إمتدت لتشمل المؤسسات الإفتراضية منها[1]، و سنعتمد على دراسات هؤلاء الباحثين لإعطاء تعريفات لكل من المؤسسات موضوع الدراسة وإدارة الأعمال الإستراتيجية بها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الأعمال الإستراتيجية في الـ م.ص.م:

عادة ما يكون الأفق الزمني للـ م.ص.م قصير المدى، وتتميز التصرفات الإستراتيجية بكونها تفاعلية أكثر منها إستباقية* ، كما يستخدم مديري الـ م.ص.م تقنيات التسيير بشكل أقل من المؤسسات الكبيرة، فهم يفضلون اللجوء إلى الحدس لاتخاذ القرارات، لذلك عادة ما يعمل مسار إتخاذ القرار حسب المخطط "حدس- قرار- عمل" في الـ م.ص.م.، الشيء الذي يجعل الإستراتيجية ضمنية ومرنة جدا، يمكن الرجوع إلى الملحق رقم (8) عن خصائص الـ م.ص.م الكلاسيكية و الـ م.ص.م المعتمدة على إدارة الأعمال.

و يتفق الباحثون في هذا المجال على الغياب الكبير للتخطيط في الـ م.ص.م[2] و نادرا ما نجد برامج للبحث أو خطط للتمويل، أو التكوين، أو التسويق، أو التموين، أو الإنتاج...، و في حال ما تواجدت هذه الخطط فإن المدى الزمني لها يكون غالبا قصيرا. يلاحظ أيضا غياب الأنشطة التي تتميز بأفق زمني طويل (البحث و التطوير، التكوين،...)، على الأقل تعتبر أقل تواجدا في الـ م.ص.م منها في المؤسسات الكبيرة. بالإضافة إلى ذلك تتفادى الـ م.ص.م الارتباطات الثقيلة والكثيفة لأنها تلزم المؤسسة على المدى الطويل و قد تكون مصدر أحداث غير متوقعة لا يمكن تفاديها، مع ذلك هذا لا يعني غياب الإستراتيجية، لأنها تأخذ أشكال مميزة جدا؛ فالإستراتيجية التنظيمية** مثلا تقوم أساسا على الرؤية الإستراتيجية للمدراء، وتمنح قدرة كبيرة على التغيير

[1] M. KALIKA, **Le management est mort, vive le e-management!**, Revue Française de Gestion, Juin 2000, France.

* Stratégies réactives plus qu'anticipatives

[2] O. Torrés, **Les PME**, *op. cit.*, p.70.

** Stratégie entrepreneuriale

والمرونة، التي أصبحت ممكنة من خلال كون التطلعات الإستراتيجية تأتي من قبل شخص واحـد ولذلك يجري الحديـث عـن "الحدس الإستراتيجي" عوض "التخطيط الإستراتيجي".

عدى الإستراتيجية التنظيمية يمكن للـ م.ص.م أن تتسم بـشكل مـن الرّسـمية و أن تعتمـد إستراتيجية معينة ضمن مسار إدارة الأعمال الإستراتيجية، و فيما يلي تعاريف و نمـاذج لـبعض الباحثين تتعلق بهذا الموضوع:

* تعريف P. Lauzel و R. Teller[1]:

جوهر مسار التخطيط لسياسة الـ م.ص.م هو أن يقوم المدراء بإعتماد التفكير الإسـتراتيجي: إعادة النظر في السياسات المعتمدة ← توقع التطويرات ← صياغة البدائل. و علـى التفكيـر الإستراتيجي أن يكون مرتكزا على معرفة العمل عوض الثنائيات (منتجات-أسـواق). إذ أن المهارة تولي أهمية أكبر للتكنولوجيا والتنظيم.

* تعريف J. Brilman[2]:

يعرّف إدارة الأعمال الإستراتيجية من خلال دور المدير في المجال الإستراتيجي الذي يحصره في النقاط التالية:

- ضبط التوجهات و إذ أمكن الإطار الذي تتحدد ضمنه الإستراتيجية، الشيء الـذي يتطلـب توضيح و إبداء خصوصية المؤسسة، الكل يترجم عادة بالرؤية.
- تسهيل الإبداعات و تبرعم الفرص؛
- ضبط الإطار الذي تتم ضمنه الاختيارات و مستوياتها؛
- التفكير في التنظيم اللاّزم و تطبيق الإستراتيجيات المختارة.

* نموذج R. Paturel[3]:

يقترح R. Paturel نموذج " 3E " نسبة للحروف الأولى للمفاهيم اللاتينية Environnement، Entreprise، Entrepreneur بمعنى المحيط، المؤسسة، والمنظم:

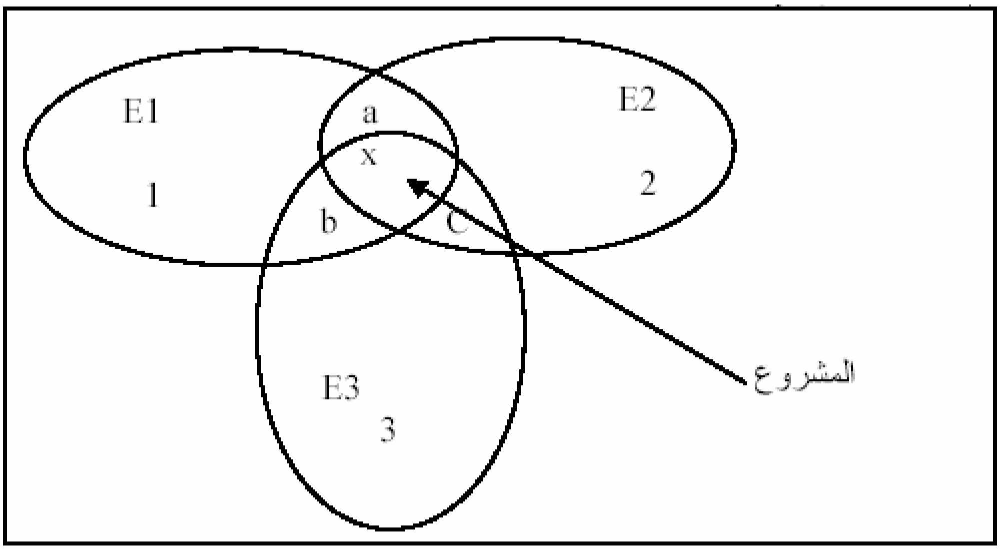
- المحيط: و هو نوعين المحيط الكلي و المحيط الخاص؛ و يتعلق الأمر هنـا بالبحـث عـن المؤشّرات لمعرفة أيها يؤثر بشكل هام على المؤسسة. و بما أن الفرد لا يمكنه التخـصص في جميع المجالات أو الأنشطة فمن الواجب أن يتجرأ على طرح الأسئلة على المختـصين المعروفين من خلال منشوراتهم أو غير ذلك و مديري المؤسسات.
- المؤسسة: هنا يجب النظر إلى ما يحدث على مستوى الوظائف.

[1] P. Lauzel, R. Teller, **Contrôle de gestion et budgets**, éd; Dalloz, Paris, 1997, p.83.
[2] J. Brilman, *op. cit.*, p.145.
[3] R. Paturel, **Pratique du management stratégique dans les PME-PMI**, dans H. Savall, **ISEOR PME-PMI Le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement**, éd; economica, Paris, 1998, pp.117-123.

- المنظم: يساعد على التعرف على الإطار العام الذي يوجه الأعمال (بمعنى السياسة العامة).

و لاستغلال نتائج النموذج يعتمد الشكل التالي:

شكل رقم (11): نموذج " 3E " لـ R. Paturel.



Source: R. Paturel, *op. cit.*, p.122.

- المناطق: 1، 2، 3 هي مناطق الإخفاق التام.
- المناطق: a، b، c تحتاج إلى مساعدة.
- المنطقة: x أين يكون فيها إحتمال كبير للنجاح.

* تعريف J.P Maugue[1]:

إختصر J.P Maugue المسار الإستراتيجي في مرحلتين:

1) تتعلق السيرورة الاستراتيجية* بـ :

على المستوى الخارجي:

- تحديد أهداف كمية، نتائج كل نشاط سنوي، تعريف الأعمال التي ستنطلق فيها والوسائل اللازمة للعمل.

على المستوى الداخلي:

- تركيز المجهودات على الإمكانات المتاحة للمؤسسة والتي قد يؤدي نقصها إلى الإخفاق في تحقيق مقاصد الإدارة؛
- التدعيم اللازم لإمكانيات الإنتاج، المالية، الرقابة، العمال...الخ؛
- التحقق من أن تكميم هذه الإمكانيات يحفظ التوازنات الأساسية لمخططات التمويل.

---

[1] J.P Maugue, B. Mehent, **La gestion des PME**, éd; J. Dalmas et cie, 1982, pp.207-223.

* La démarche stratégique

2) البحث عن الاستراتيجيات: منتجات / أسواق

يفرق هنا، حسب درجة تسارع نمو الأسواق، بين نهجين للبحث الاستراتيجي:

1- السوق في مرحلة النمو: على المؤسسة في هذه الحالة إما إعطاء الأولوية للدخول لهذه السوق للوصول إلى مستوى الرّيادة إذا ما كانت لديها مزايا هامة وإما، في حال افتقادها لمزايا معتبرة، عليها الاكتفاء بالعمل على جزء من السوق*.

2- السوق في مرحلة الركود أو التدهور: يمكن التفكير في تنويع الأنشطة لإعادة توجيه مجهوداتها نحو اتجاهات أكثر نجاعة.

وقد اعتمد Maugue هذا المسار، لاعتباره أن للمؤسسة سياسة عامة محددة، يتم وفقها تحديد رؤية المؤسسة والاستراتيجيات الملائمة. إذ يفرق بين سياستين عامتين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: سياسة النمو وسياسة المردودية، يتم في الأخير التأكد من ملائمة الاستراتيجيات لكل من السياسات المتبعة.

* تعريف H. Mintzberg[1] :

يبرز الكندي H. Mintzberg الخاصية النظامية لإستراتيجية الـ م.ص.م إذ يحلل العملية الاستراتيجية من خلال نموذج " 5P "، الذي أشرنا إليه سابقا، ويعتبر أن عناصر هذا النموذج متراكبة بشكل كبير، وبشكل أكثر تميزا، كلما كانت المؤسسة صغيرة وشخصية.

1. الخاصية التفاعلية للمشروع

في الـ م.ص.م يمكن تحليل الاستراتيجية كمشروع متناسق و تنافسي يضعه المدير. يتضمن هذا المشروع مكونات عديدة مترابطة فيما بينها بالشكل الذي يجعله، إذا ما أعتبر في مجمله، أكثر من أن يكون إضافات بسيطة لمكوناته. مثلا اختيار سوق معينة (شريحة من الزبائن) له انعكاسات على اختيار الأسعار والجودة، بالتالي على المهارة، على الآلات...الخ، مع إسقاطات على الحاجات من رؤوس الأموال...الخ.

2. الخاصية التوقعية لمخطط العمل

نادرا ما يوجد المخطط مكتوبا في الـ م.ص.م ، لكنه أصبح أكثر فأكثر ضرورة ، لكي يتمكن المدير من تحديد الأهداف وبرامج استغلال الموارد.

3. الخاصية التأقلمية حسب الأمور العارضة

تبرُز الاستراتيجية بمرور الأيام من خلال المناورات التكتيكية، المفاوضات اليومية...الخ. وعادة ما تشكل المرونة العالية للـ م.ص.م ميزة استراتيجية مع ذلك عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يميزها جمود استراتيجي، أي تواجه صعوبة في تطوير استراتيجيتها.

---

* Sous segment du marché

[1] C. Fourcade, M. Marchesnay, **Gestion de la PME-PMI**, éd ; Nathan, Paris, 1997, p.82.

4. الخاصية التطورية لتطلعات العمل

التأقلم يعني أن الخط الاستراتيجي سيتطور مع الوقت. هذا التطور مرتبط، ليس فقط بالتقلبات والمناورات، إنما بمسارات التمرن*، من خلال التجارب والأخطاء والجسّ، لكن أيضا من خلال الكسب التدريجي للمهارة التي تمنح المؤسسة، تدريجيا، كفاءتها المميزة[1].

5. الخاصية التنافسية للتموقع

تختار الـ م.ص.م لنفسها زبائن عوض سوق معين، فهي تعرف بشكل أحسن زبائنها واحتياجاتهم، هذا الاختيار يتم حسب ما " تعرف المؤسسة فعله "، من خلال مهنتها الرئيسية.

* M. Marchesnay و C. Fourcade[2]:

يعرفان إدارة الاعمال الإستراتيجية بأنها الخطوات الإرادية للموازاة بين الغرض الرئيسي لتواجد الـ م.ص.م و طريقة عملها**، بين القيم التي تأسست عليها والأعمال التي تجسدها:

1) القيم المؤسّسة***:

يمكن موازاة هذا المستوى بمستوى السياسة العامة للمؤسسة الكبيرة و يتم التمييز بين مستويين لإدراك القيم التي توجّه و تحفّز المدير:

- قيم المجتمع: أي قيم الجماعة التي يعيش فيها، هذه القيم توضح ما يُنتظر أو يتوقع من المؤسسة و مديرها، فيما يتعلق بدورها الاجتماعي: خلق مناصب عمل، الإبداع، الكفاءة، الإدماج في الحياة المحلية، إعطاء صورة حسنة للمدينة، ... الخ. و كلما استجابت المؤسسة لهذه التوقعات كلما زادت مصداقيتها.

كما أن قيم المجتمع عادة ما تؤثر على تصرف المدير و على أخلاقياته الشخصية (تفريقه بين "الحسن" و "السيئ"، "الصواب" و "الخطأ"، "الخير" و "الشر").

- القيم الخاصة بالمؤسسة: تتأثر عادة بالقيم التي يحاول المدير غرسها كونه كالأب في العائلة قد لا توافق قيم عملائه، لكنها في حال العكس، ترفع من قوة ثقافة المؤسسة و يكون للعمال فعلية أكبر****.

---

* Processus d'apprentissage

[1] لشرح أكثر أنظر الصفحة 91.

[2] Ibid., p.84.

** Ça façon d'être

*** Les valeurs fondatrices

**** Plus d'effectivité

2) الأنشطة المزَاولة:

تطوّر الـ م.ص.م مجال أنشطتها الإستراتيجي SBU؛ و تسيير هذه المجالات يشكل أهـم مـا في إستراتيجية الأنشطة.

يمكن تعريف النشاط بأنه: " مجموع متجانس للسلع و الخدمات، يلبي حاجات محـددة لزبـائن حاليين أو محتملين، على أساس طرق عمل تقنية و محققة من قبل المؤسسة، إنطلاقا من المعـارف الخاصة والمهارات أو بالاعتماد على كفاءات شركائهم.

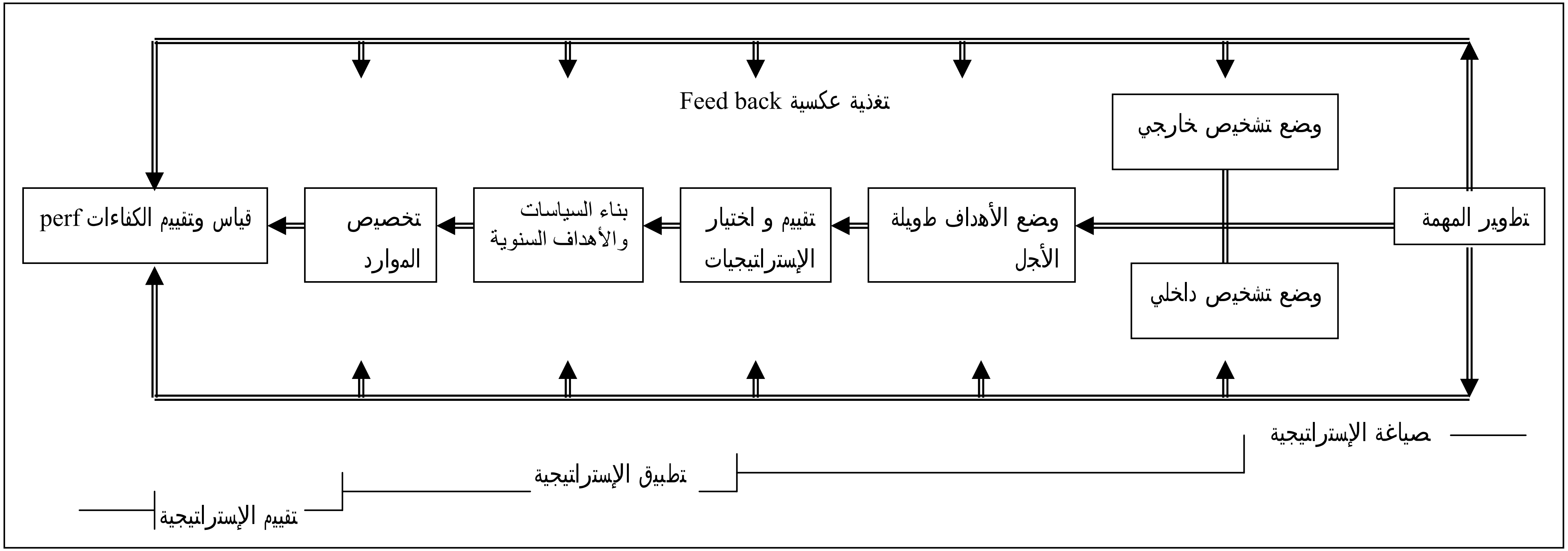
و هكذا يقوم النشاط على الملائمة الجيدة بين:

- الحاجة المراد تلبيتها (رقي، جمال، راحة، ذوق، أسعار منخفضة، التأقلم، القرب،... الـخ) و تتحدد رسالة المؤسسة حسب هرمية هذه الحاجات؛

- المعارف المتاحة؛ المهـارة، التفـاوض، البيـع، التـصليح، التـصميم، البحـث، التمويـل، التصدير...الخ. الترتيب الهرمي لهذه المعارف يحدد مهنة المؤسسة، فما تعرف عمله و إتقانه أحسن من منافسيها يشكل ميزتها التنافسية التي تتطور مع التمرن.

لدراسة مسار إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ارتأينا الاعتماد على نموذج بسيط و متعارف عليه لـ F. R DAVID الممثل في الـشكل (12)، ويمكـن القـول أن النماذج السابقة الذكر تدور كلها حول هذا النموذج، لكن مع اختلافات في التركيز أو إبراز أهميـة عنصر ما عن غيره، عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. و في الملحق رقـم (9) مثال عن نموذج مقترح للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة و يوافق النموذج المعتمد.

شكل رقم (12): نموذج لمسار إدارة الأعمال الإستراتيجية حسب F. R David.



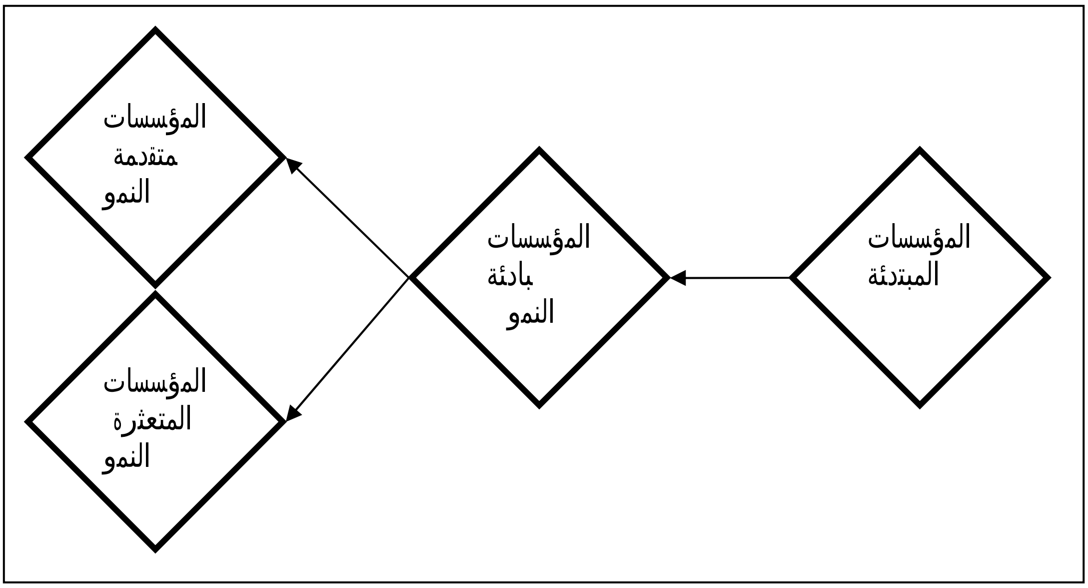
Source: F. R David, *op. cit.*, p.13.

المطلب الثاني: مراحل تطور الـ م.ص.م و بعض القضايا الإستراتيجية المرتبطة بها.

لجميع المنظمات سواء الكبيرة التي تسعى إلى تحقيق أرباح مادية، أو تلك التي لا تعمل بغرض تحقيق الربح، العديد من الأنواع و بالمثل تتضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم العديد مـن الأحجام المختلفة و ذلك حسب المراحل التي تكون فيها من التطور.

يوضح الشكل (13) الأنواع الأربعة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم والواقع أن نـوع الـ م.ص.م يؤثر على نوعية القضايا الإستراتيجية التي تواجهها. النوع الأول من هذه الـ م.ص.م يطلق عليه اسم المؤسسات المبتدئة، أما النوع الثاني فيسمى بالمؤسسات بادئة النمو، ويطلـق علـى النوع الثالث اسم المؤسسات ذات النمو المتقدم، وأخيرا النوع الرابع الذي يطلق عليه اسم المؤسسات المتعثرة النمو[1].

الشكل رقم (13): مراحل تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم.



المصدر: إ. محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص.74.

[1] إ. محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص.73. بتصرف.

1- المؤسسات المبتدئة*:

تمثل هذه المؤسسات تلك التي تكون في بداية حياتها العملية، وعادة ما تواجه مجموعـة مـن القرارات الحيوية والأساسية (الإستراتيجية) التي تؤثر على شكل المؤسسة و إتجاهاتها، مـثل أنواع المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدمها، وطبيعة الأسواق التي سـوف تتعامـل معهـا، وكـذلك السياسات التي سوف تلتزم بها.

و هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية السابقة الذكر، من أهم هذه المتغيرات؛ التأثير العائلي، و التعليم، والخبرات السابقة للفرد أو الأفراد المؤسسين.

كذلك تلعب متغيرات الموقع الخاص بالمؤسسة، والظروف الاقتـصادية للدولـة، والمهـارات والمعارف المتوفرة لأفراد المجتمع دورا هاما في تحديد طبيعة المشاكل الإستراتيجية التي تواجههـا هذه المؤسسات.

ويمكن القول بأن أهم القضايا والمشاكل الإستراتيجية التي يواجهها هذا النوع من المؤسسات ما يلي[1]:

1) عدم التأكد من نوع وشكل التكنولوجيا الذي يجب استخدامه:

فمعظم المؤسسات التي تنتمي إلى هذا النوع تكون غير واثقة مـن نـوع وشـكل التكنولوجيـا الخاصة بالمنتج الذي تقدمه، أو بشكل ونوع التكنولوجيا التـي ينبغـي اسـتخدامها فـي العمليـات الإنتاجية.

2) الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون:

فالمنظمات التي تكون في بداية حياتها تواجه عدد من المشاكل الإسـتراتيجية المتعلقـة بمـن ينافسها في الأسواق، و من أهم هذه المشاكل تحديد من هم المنافسون ؟ و ما هي القطاعات السوقية التي يقوم هؤلاء المنافسون بخدمتها ؟ و ما هي جوانب القوة والضعف التي يتـصف بهـا هـؤلاء المنافسون في كل قطاع من القطاعات السوقية ؟ وتأتي هذه المـشاكل مـن كـون أن المعلومـات المطلوبة عن نوعية المستهلك، ونوعية المنافسة في السوق، وحصة المنافسون في الأسواق، وشكل ونمط المبيعات المتعلقة بالصناعة التي سوف تعمل بها المؤسسة الجديدة لا تتوافر عادة بسهولة بـل غالبا ما تتصف هذه المعلومات بمحدوديتها الشديدة.

3) ارتفاع تكلفة التشغيل في البداية ثم اتجاهها نحو الانخفاض السريع:

نظرا لقيام هذه المؤسسات بالإنتاج عند حجم صغير في بداية حياتها، وعـدم تـوافر الخبـرة الخاصة بعمليات الإنتاج والإدارة فان التكلفة المبدئية لهذه المؤسسات تكون مرتفعة جدا. وبمـرور

---

* Start –up business

[1] M. E Porter, *op. cit.*, p.36.

الوقت تتحسن إجراءات الإنتاج، ويبدأ الأفراد في التعود على الأعمال التي يقومون بهـا، وتكـسب إدارة المؤسسة الخبرة شيئا فشيئا، فيؤدي ذلك إلى ميل التكاليف إلى الانخفاض السّريع عبر الزمن.

4) إقناع المستهلك بالشراء لأول مرة:

تكمن مهمة التسويق في هذا النوع من المؤسسات في العمل على إقناع المستهلك بشراء السلعة التي تقدمها لأول مرة بدلا من شراء أي سلعة أخرى مماثلة. و يكـون علـى المنظمـة أن تقنـع المستهلك بأن المخاطر المصاحبة لوجود المؤسسة في السوق هي مخاطر تتحملها المؤسسة في سبيل تقديم مجموعة من المنافع الهامة للمستهلك.

5) التوجه القصير الأجل:

نظرا لوجود العديد من الضغوط التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة مثل جهـل المـستهلك بالسلعة التي تقدمها المؤسسة، وإنتاج السلع ذاتها، والوفاء بالالتزامات الخاصة بدائني المؤسـسة... وغيرها تجعل توجـه الإدارة في كل عملياتها توجها قصير الأجل. فوجود مثل هذه الـضغوط قـد تلهي الإداري عن التفكير في ظروف المستقبل و القيام بتحليل هذه الظروف.

و الواقع أن هذا النوع من المؤسسات يتصف عادة بوجود رأسمال محدود، ويعاني مـن عـدم وجود الخبرات الإدارية اللازمة، ويجاهد في سبيل البقاء في قطاع سوقي صغير جدا. ومن هنا فإن مثل هذه المؤسسات تكون موجهة بغرض أساسي وهو غرض البقاء.

2- المؤسسات البادئة النمو*:

ليس شرطا أن تنتقل كل المؤسسات التي توجد في المرحلة السابقة إلى المرحلة الثانية وتـصبح مصنفة كمؤسسات بادئة النمو. و إذا أصبحت المؤسسة في هذه المرحلة فإن عدد العاملين بها يزداد، و تبدأ في فتح فروع لها في بعض الأسواق الجديدة. كما تبدأ في هذه المرحلة بتفـويض القـرارات المتعلقة بالعمليات التشغيلية اليومية ولكنها تظل محتفظة بسلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية. كما أن ملاك المؤسسة يستطيعون إجراء التعديل في رسالة المشروع بسهولة و يسر. وإذا كانت المؤسـسة تعمل في ظل بيئة تتصف بالاستقرار العالي فإنها تركز أساسا على القرارات التشغيلية. أما إذا كانت البيئة التي تعمل بها من النوع غير المستقر فإنها تقوم بتحليل مكثف لهذه البيئة لمعرفة أثرها علـى أداء المؤسسة. و نظرا لأن حجم المؤسسة لا يزال صغيرا فإن قدرتها على الاستجابة لأي تغيير في حاجات المستهلك تكون سريعة وعالية إذا ما قورنت بنفس القدرة للمؤسسات كبيرة الحجم.

وعندما نقارن بين هذا النوع من المؤسسات و المؤسسات المبتدئة سوف نجد أن هذه المؤسسات تتميز عن المؤسسات المبتدئة بالتوجه العالي نسبيا للعملية الإدارية بمفهوم النمو، وبظهـور الإدارة

* Early growth business

المحترفة والمتخصصة، وبوجود أفراد ذو مهارات عالية، وبالاستقرار المالي وتـوافر رأس المـال المطلوب أكثر من سابقتها.

3- المؤسسات متقدمة النمو*:

عندما تقوم المؤسسات ذات النمو المبتدئ بزيادة عدد المنتجات التي تقدمها من خـلال إضـافة بعض المنتجات الجديدة إلى خط منتجاتها، وكذلك بالولوج إلى عدد من الأسواق الجديـدة، وبزيـادة مطردة في عدد العاملين بها فإنها تدخل إلى النوع الثالث وهو ما يسمى بالمؤسسات المتقدمة النمو، وانتقال المؤسسة إلى هذا النمو عادة ما يؤدي إلى بعض التغيرات الجوهرية في العمليـة الإداريـة ذاتها. فحجم العمليات يفرض على الإدارة أن تقوم بتفويض مزيدا من سلطة اتخاذ القرارات، وبـدلا من الاعتماد على مفهوم الإدارة الشخصية تظهر الحاجة إلى وجود تنظيمات رسمية تحدد خطـوط السلطة والاتصال. ففي ظل هذا النوع من المؤسسات يشعر الإداريين بأنهم قـد فقـدوا الـصّلات المباشرة مع العاملين، أو المستهلكين، أو بتلك المنتجات التي يقومون بإنتاجها وتقـديمها للأسـواق. وفي ظل هذه المرحلة قد يفرض على من أنشأ المؤسسة أن يتنحى جانبا ويترك الأمـر للإداريـين المحترفين.

وتدل الدراسات السابقة إلى أن هذا النوع من الـ م.ص.م يظهر بوضوح في تلـك الـصناعات التي تتصف بوجود واستخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل صـناعات الحاسـب الآلـي، والـصناعات الالكترونية، والصناعات المرتبطة بوسائل الاتصال المتقدم، والصناعات الحربيـة. و مثـل هـذه المؤسسات تواجه كل القضايا الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الكبيرة الحجم مثل تحديد المهمـة، وتحليل البيئة، والتحليل الداخلي للمنظمة...الخ.

* Later growth business

4- المؤسسات متعثرة النمو*:

تتميز المؤسسات التي توجد في هذه المجموعة بوجود قطاع سوقي محدد، وبتحقيـق مـستوى للربح يكفي لإشباع حاجات المديرين الذين يعملون بها. ولكن على الرغم من ذلك فإن الاحتمـالات المستقبلية للنمو لا تكون واضحة أو محددة كما أنها قد لا تستطيع أن تصل إليهـا حتـى ولـو تـم تحديدها سابقا. و المؤسسات التي توجد في هذه المرحلة قد تتواجد بها عن قصد أو نتيجـة لـبعض العوامل غير المقصودة من جانب الإداريين. ومن أهم العوامل التي تـؤدي إلى وجـود المؤسـسة في هذه المرحلة عن قصد أو عمد عوامل ذاتية تتعلق بالمدراء – كما سنأتي على ذكر ذلك لاحقـا ضمن تصنيفات المدراء - كما يلي:

1) إدراك أصحاب المؤسسة بأنه لا يمكنهم تحقيق مستوى نمو فوق مستوىً محدّد؛

2) رغبة ملاك المؤسسة في الحفاظ على فكرة الملكية الخاصة لها؛

3) تفضيل الملاك لفكرة الإدارة الشخصية للمؤسسة وبوجود اتـصال شخـصي بيـنهم وبـين العاملين، والمستهلكين، والمنتجات؛

4) رغبة الإداري في البقاء على مستوى النمو الذي يعمل في ظله حتى يتوافر له مزيـد مـن الوقت الخاص بالمتعة والرفاهية.

أما العوامل التي تؤدي إلى وجود المؤسسة في هذه المرحلة دون قصد أو عمد فـهي تتـمثل في عدم قدرة الإداري على خلق درجة من التوافق بين التكنولوجيا المستخدمة والأسواق، والتمويل، والإدارة. كذلك فإن سـوء اختيار المـوقع، أو سوء إدارة المخزون، أو كثرة الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة، أو ممارسة سياسات إئتمانية غير جيدة أو التوسع دون تخطيط جيد قد تؤثر تـأثيرا بالغا على استمرار المنظمة في نموها وانتقالها إلى مرحلة النمو المتقدم.

* Underachieving business

الفصل الثاني :

مسار إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصّغيرة و المتوسطة

الفصل الثاني: مسار إدارة الأعمال الإستراتيجية في الـ م.ص.م

تمهيد

من خلال ما تعرضنا إليه في الفصل الأول تبين لنا مدى خصوصية المؤسـسات الصغيرة و المتوسطة، و من ثم خصوصية التسيير بها و خصوصية إدارة الأعمـال الإستراتيجية فيها، لذلك سنتعرض في هذا الفصل إلى مراحل المسار الإسـتراتيجي، مفهـومها، تتابعها، و كيفية إعتمادها، و مـدى مساهمتها في رفع أداء المؤسـسات الصغيرة و المتوسطة.

إلا أنه يجب الأخذ بالإعتبار عدد من العوامل، مثال التنوع الـذي يعرفـه هـذا القطاع و عدم تجانسه، و كونه يمس مختلف المجالات الإنتاجية بداية من الفلاحة إلى غاية الخدمات الأكثر تطورا، إختلاف أحجام و أنواع الأسواق التي تتعامل معها هذه المؤسسات، إضافة إلى إختلاف مستويات المدراء و ملاك المؤسسات...

فلكل هذه العوامل و غيرها تأثير هام في تحديد المسار المتبع من قبل المؤسسات، و من غير الممكن الأخذ بمراحل المسار أو نمـاذج إدارة الأعمـال الإسـتراتيجية بحذافرها، إنما تجب محاولة دراستها و فهمها و إعتمـاد أنـسبها وفقـا للمتطلبـات التسييرية للمؤسسة .

و موافقة لنموذج F. David المعتمد سابقا إشتمل هذا الفـصل علـى مبحثـين؛ الأول عن كيفية صياغة و إختيار الإستراتيجية الملائمة، و الثاني يتـضمن مراحـل تنفيذ و تقييم الإستراتيجية ، و قد تم الفصل بين العنصرين ليس لكونهما كـذلك فـي الـواقع إذ إنهما متكاملان و يتمان في نفس الفترات الزمنية و الـهدف مـن هـذه التفرقة لا يتعدى الدراسة المنهجية و التبسيط.

المبحث الأول: صياغة الإستراتيجية.

تتضمن هذه المرحلة بشكل عام تطوير مهمة المؤسسة، تحديد الفرص و التهديدات الخارجيـة، تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية، وضع الأهداف طويلة الأمد، إيجاد البدائل الإستراتيجية واختيار و إعتماد إستراتيجية معينة لإتباعها.

المطلب الأول: المهمة و مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

حسب النموذج السابق الذكر تكون نقطة البداية من تحديد المهمة الرئيـسية للمؤســسة، و قـد اقترنت في هذا المطلب بتصنيفات مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، لأن لهذا الأخير تأثير هام، إن لم نقل محدّد، على المسار الإستراتيجي عموما و مراحله بشكل خاص (عنـدما يتعلـق الأمـر بتحديد المهمة مثلا).

1- مهمة المؤسسة و مديرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

مهمة المؤسسة هي القاعدة التي تقوم عليها: الأولويات، الإسـتراتيجيات، الخطـط، ومحـددات العمل فهي نقطة البداية لتصميم الأعمال التسييرية، لاسيما تصميم الهياكل التسييرية.

عادة ما نجد عرض لنص المهمة في التقارير السنوية، أو متضمنة في المعلومات التي تخـص المؤسسة، و التي تبعث بها إلى الهيئات الحكومية، و يمكن أن يتلخص مفهوم المهمة في الإجابة عن السؤال " ما هو عملنا ؟ "[1].

و لكي تتسم المهمة بالوضوح، و لكي تكون شاملة إلى حـدّ مـا، يجـب أن تتـضمن غايـات المؤسسة، الزبائن المستهدفين، السلع أو/و الخدمات المقدمـة، الأسـواق، الفلـسفة، والتكنولوجيـا المستعملة.

فحسب Vern McGinnis [2] على نص المهمة أن يوفر مايلي:

1) تحديد ما نوع المنظمة و إلى ما تطمح أن تكون عليه؛
2) أن تكون محدودة كفاية لإستبعاد بعض المجازفات و واسعة كفاية للنمو بنوع من الإبداع؛
3) تُميّز المنظمة عن غيرها؛
4) تُستعمل كإطار لتقييم كلا من الأنشطة الحالية و المتوقعة؛

---

[1] What is our business in F.R David, *op. cit.*, p.88.
[2] Ibid., p.90.

5) أن تكون محررة بعبارات واضحة بما يكفي و مفهومة من قبل مجموع أفراد المنظمة.

تختلف المهمة في الطول، والمضمون، والشكل، والخصوصية أو التميّز، وهنـاك عـدد مـن البـاحثين و الأكاديميين، في إدارة الأعمال الإستراتيجية، الذين يعتبرون أن المهمة الفعلية يجب أن تُبرز تسع خصائص، و ما دامت المهمة العنصر الأكثر ظهورا و الجزء الأعـم (الظـاهر لعامّـة الناس) من مسار إدارة الأعمال الإستراتيجية، فمن المهم أن تتضمن معظم هذه المكوّنات الأساسـية التي نوردها فيما يلي:

1- الزبون: من هم زبائن المؤسسة ؟

2- السلع و /أو الخدمات: ما هي السلع أو الخدمات الأساسية للمؤسسة ؟

3- السوق: أين تنافس المؤسسة ؟

4- التكنولوجيا: هل للتكنولوجيا الأولوية في المؤسسة ؟

5- الإهتمام بالإستمرارية، النمو، و المردودية:هل المؤسسة مرتبطة بأهداف اقتصادية ؟

6- الفلسفة: ما المعتقدات الأساسية، والقيم، والقناعات، و الأولويات الفلسفية للمؤسسة ؟

7- إعتبار الذات*: ما هي الكفاءات المميزة للمؤسسة أو أهم الميزات التنافسية للمؤسسة ؟

8- الإهتمام بالصورة الخارجية: ما الدور الذي تلعبه المؤسسة فيمـا يتعلـق بعـاملي المجتمـع والمحيط ؟

9- الإهتمام بالموظفين: هل تعتبر المؤسسة الموظفين عنصرا ثمينا ؟

و تجدر الإشارة إلى أن بعض المنظمات تطور كلا من المهمة و الرؤية، فالمهمة تجيـب عـن السؤال " ما أعمالنا ؟ " أما الرؤية فتجيب عن السؤال " ماذا نريد أن نكـون ؟ "- لإيـضاح الفـرق بينهما نورد مثالا في الملحق رقم (10).- بعبارة أخرى يمكن تعريف الرؤية الإستراتيجية للمـدير بأنـها تصوره للمؤسسة في المستقبل، الذي يمكن أن يمثل بعدا تطلعيا هاما كما يقتـرحه Hamel و Prahalad ، فإذا كان الفارق بين تصور الحاضر وتصور المستقبل كبيرا جدا فإن تطبيـق هـذا المسار قد يصادف مشكلتين؛

من جهة، الإرادة الإستراتيجية للمدير قد تكون غير واقـعية، الشيء الذي ينتـج عنه نـ ـقص في إمكانية إشراك الغير فيها و تطبيقها، في حين أن نجاح هذا المسار يقوم بشكل واسع على إلتـزام المدير. من جهة أخرى هناك احتمال لا مبالاة العمّال، أو رفض المشروع كلية، فالرؤيـة يجـب أن تقوم على تطلعات معتدلة مقارنة بالموارد و الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة. قد يخلق هـذا الفـارق

* Self concept

جهدا ايجابيا لكن إذا كان هذا الفارق كبيرا فستكون المؤسسة مجبرة على تخصيص هام لكفاءاتها، إذ بإمكانه أن يشكل منبعا للقلق و كبت الجهود...[1]

2- الصفات الخاصة لمديري الـ م.ص.م

عـادة ما يسـمى مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنظمين[2]، و قد خـصّ البـاحثون في المجال السوسيو-اقتصادي لهذا المفهوم أبحاث عدّة، لذلك سنستعمل هذا المفهوم في هذا العنصر.

توجد بعض التصنيفات المعمول بها تقوم على أبعاد متعددة، بـدرجات مختلفـة، ففـي النظـام الرأسمالي يقوم المنظم بالأعمال الثلاثة التالية[3]:

- يستخدم الأموال بهدف إستثمارها، مثلما هو الحال بالنسبة للمدير المالك، لكن العديـد مـن المديرين يستثمرون أموال الغيـر (العائلـة، شـركات رأس المـال المخـاطرة، أمـوال مقترضة...الخ)
- ينظم الإنتاج، كما يضيف إليه قيمة من خلال الوظائف التي تحقق قيمة تجارية*، لكن الكثير من المنظمين لا يتوفرون إلا على قدرات محدودة في التسيير (القدرة على قيادة الأفـراد، التوفيق و الربط، التوقع، المراقبة...الخ)؛
- يعتمد على الإبداع في السوق، مع أن العديد من المنظمين قد يتواجدون في أسـواق قليلـة الإبداع (أين يمكنهم الاستفادة بشكل مقبول).

لذلك لا تنطبق دائما على المنظم الصّورة التي عادة ما يوصف بها إذ عادة ما تقترن به صفات الحيوية، والمخاطرة، والحدس الإستراتيجي و المغامرة في آن واحد.

هناك العديد من التصنيفات التي لا تعطي نفس التـصوّر للمـنظم، و قـد كـان أول تـصنيف للأمريكي Norman Smith، في بداية الستينيات عند دارسته لعـدد ممن أنشؤا مؤسسات صـغيرة و متوسطة، و قد صنفهم كما يلي:

---

[1] Entrepreneurs dans; K. Messeghem, **La spécificité de la PME face à l'assurance qualité**, dans O. Torrès, **Les nouvelles perspectives théoriques et méthodologiques**, éd ; economica, Paris, 1998. p.141.

[2] أنظر: جالن سبنسر هل، **منشآت الأعمال الصغيرة اتجاهات في الاقتصاد الكلي**، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر و التوزيع، ط 2، القاهرة، 1998.

[3] M. Marchesnay, *op. cit.*, p.155.

* Valeur marchande

- حرفي*: لديه نسبيا القليل من الكفاءات التقنية و التسييرية**، يتخذ قرار إنشاء مؤسسته بشكل مفاجئ نوعا ما؛ بغرض الاستقلالية، أو لإيجاد عمل، يعتمد على شبكة من العلاقات ويستفيد من الفرص السانحة، يتعلق الأمر هنا بإستراتيجية تفاعلية ومنبثقة***؛

- انتهازي****: قد يكون المصطلح ضعيف الدلالة لأن Smith يشير به هنا إلى منشئي المؤسسات الذين يمتلكون مشاريع في مرحلة النضج، بمعنى يمتلكون الكفاءات التقنية، التسييرية، رؤوس الأموال، والموارد التي تسمح لهم باستغلال الفرصة في الانطلاق في مشروع جديد و تكون الإستراتيجية من النوع المقصود و الإستباقي[1].

تعرّض هذا التصنيف للعديد من الانتقادات، لذا طور سميث هذا التصنيف في بداية التسعينيات، مع الاعتماد على الدراسات التي أجراها Miles et Snow اللّذان يفرقان بين المنظمين "المتأقلمين" و المنظمين "المبدعين" و تمكن من الوصول إلى التصنيف التالي:

شكل رقم (14): تصنيف المنظمين حسب N. Smith..

التنظيم / درجة الإبداع	مرن souple (عضوي organiste)	رسمي formalisé (ميكـــانيكي mécaniste)
ضعيف	حرفي artisan (تقني technicien) (تفاعلي réacteur)	مدير أعمال manager (محتـــرف professionnel) (متأقلم adaptateur)
مرتفع	مبدع innovateur (تقنية عالية high tech)	إنتهـــازي opportuniste (مُنقّب prospecteur)

Source: M. Marchesnay, *op. cit.*, p.157.

هذا التصنيف يأخذ بالإعتبار نوع التنظيم و درجة الإبداع: كلما كان التنظيم أكثر تهيكلا؛ كلما كان بالإمكان افتراض أن المنظم يجب أن يتوفر على كفاءات تسييرية، تنتج عن تجربة التأطير

* Artisan
** Compétences techniques et gestionnaires
*** Stratégies réactive et incrémentale ou émergentes
**** Opportuniste

[1] توافق stratégie proactive et délibérée. يشير N. Smith هنا إلى أنواع الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المدراء حسب طبيعتهم، التي توافق أنواع المسارات التي بيّنها H. Mintzberg، و التي سنأتي على ذكرها لاحقا ضمن عنصر مسار اتخاذ القرار الإستراتيجي.

مدعّمة بتكوين مكمّل - ما يطلق عليه أحيانا " المنظم المحترف " -، بالمثل، كلما كانت درجة الإبداع عالية – بالنظر إلى طبيعة التكنولوجيا أو السوق – كلما وجب على المنظم أن يمتلك كفاءات خاصة و زاد اعتماده لليقضة التكنولوجية (المبدع) أو التجارية (الانتهازي)[1].

و قد كان أهم انتقاد لهذا التصنيف أنه يسمح بتحديد أنواع المنظمين لسنوات الثمانينيات، من جهتنا اعتمدنا إقتراح Marchesnay لنوع آخر من التصنيفات، يقوم على طموحات المديرين، هذه الأخيرة عددها ثلاث:

- البحث عن ديمومة المشروع*؛
- البحث عن استقلالية رأس المال أو حرّية القرار (ليسا نفس الشيء)؛
- البحث عن النمو إن كان على شكل رد فعل أو تلقائي.

إنطلاقا من هذه الرغبات الثلاث يمكن إبراز نوعين أساسيين متضادين من المنظمين:

* المنظمين من نوع PIC: Pérennité- Indépendance- Croissance

ما يميز هذا النوع من المنظمين كون منطق العمل مكتسب بشكل وراثي** (على المؤسسة رفع قيمة الموجودات الممتلكة من طرف الفرد و / أو عائلته) ينتج عن ذلك أن الأولوية تعطى لديمومة المشروع (إذ يصعب التنازل عن المؤسسة) والاستقلالية المالية (رفض شركاء خارجيين أو القروض البنكية). أما النمو فهو غير مقبول إلا إذا كان لا يؤثر في الأولويات السابقة الذكر؛

* المنظمين من نوع CAP: Croissance- Autonomie- Pérennité

يتميز هذا النوع من المنظمين بمنطق عمل يقوم، بشكل أهم، على التثمين منه على تراكم رأس المال. الهدف الرئيسي هنا هو بذلك النمو، في حال كان يقاس بالمردودية، فالمنظم يقوم لذلك بتشغيل أموال الغير (الشيء الذي يرفع من الاحتفاظ بحرية القرار – بالنسبة إليه يعتبر رأسمال المخاطرة أفضل صيغة للاستثمار). في الأخير لا يسعى الـ CAP بشكل خاص إلى ديمومة نشاطه إذ أن دخول منافسين جدد بالإضافة إلى نضج المنتوج ينجر عنهما انخفاض معدل المردودية.

الـ PIC يعمل في الأنشطة الثابتة و الناضجة، أما الـ CAP فيعمل في أنشطة جديدة ومتقلبة؛ كما يختلفان في نوع إدارة الأعمال (إذ يكون الـ CAP أكثر انفتاحا على محيطه ويلجأ أكثر إلى التسويق)

---

[1] يقصد بمفهوم اليقضة التكنولوجية أو التجارية قدرة المؤسسة على الإستعلام عن التطورات التكنولوجية أو التجارية في القطاع الذي تنشط فيه، هذه اليقضة يمكن أن تتم بشكل ضمني وفردي (كما هو الحال عادة في الـ م.ص.م)، أو بطريقة رسمية و منظمة (بعض المجموعات الصناعية تتوفر على مصلحة الذكاء الاقتصادي)

* Pérennité de l’affaire

** D’une façon patrimoniale

توجد تصنيفات عـديدة أخرى للمنـظمين، لكنها كانت عرضة لكثير من الانتقادات، من بـين هذه الانتقادات نذكر ما يلي:

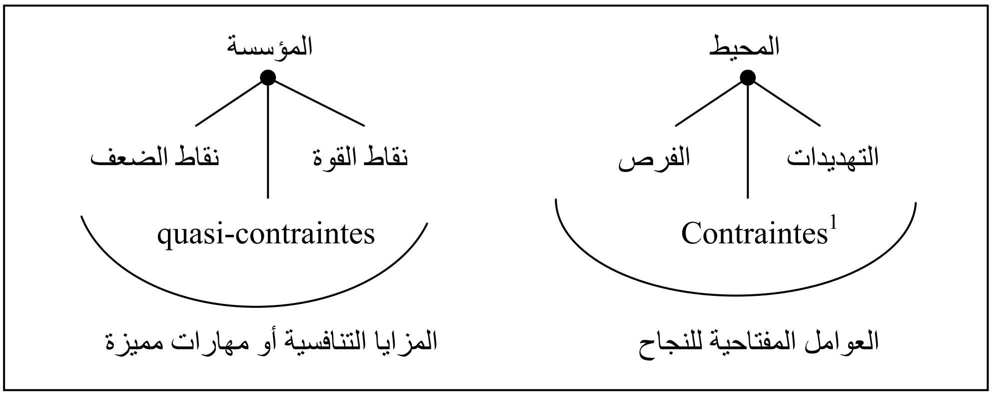
- لا تتعدى التصنيفات كونها تمثيلا لحالات متطرفة، مقابل تنوع واسع للمنظمين؛
- المنظم، بمرور الزمن، يتعلم، ويكبر، ويتفاعل مع الأحداث، و يمكن لهذا أن يغير من صفاته؛
- تعتبر التصنيفات البسيطة جدًا خاطئة؛ أما الأكثر تعقيدا فصعبة الإستعمال.

مع هذا لهذه التصنيفات قيمة بيداغوجية، و تشكل وسيلة هامة للتشخيص في التحليـل الأولـي، إضافة إلى أن لديها الفضل في تسطير الدور الأساسي للمدير.

المطلب الثاني: التـشـخـيـص الإسـتـراتـيـجي.

يهدف تشخيص المؤسسة إلى الحصول على فهم مختصر للوضعية الحاليـة للمؤسـسة داخـل محيطها، و لتطورها المحتمل في المستقبل، بهدف تغيير سير الأحداث (وفقا لهذه التطورات) وذلـك بإختيار إستراتيجية جديدة. يمـكن تلخيص مضمون عمل كل من التشخيص الخارجي والداخـلي في الشكل التالي:

شكل رقم (15): ملخص عن مضمون التشخيصان الخارجي و الداخلي.



Source: S. Oréal, *op. cit.*, p.43.

يتعلق الأمر بتحضير قرار هام بالبحث عن المشاكل المفتاحية، و الإختلالات الحالية أو المحتملة الأكثر تعبيرا بغرض تصحيحها، أكثر من كونه المضي في دراسة تحـليلية مبالغ فيها للـمؤسـسة،

[1] و هي عبارة عن " قواعد لإتخاذ القرار المحدّد التي تحرم المؤسسة من حرية اعتماد بعض الاختيارات" والتي لا تصبح أهدافا إلا عندما تقرر المؤسسة المضي إلى أبعد مما فرض عليها (مثلا: نمو الأجور أو ميزانيات التكوين العالي عن الحد الأعلى القانوني).

و لكل أبعاد المحيط الذي تتواجد فيه؛ وفي حالة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة توكل هذه المهمة إلى المدير لكن بمشاركة مختلف مسئولي الوظائف، و بالبحث عن المساعدة الخارجية المناسبة، فعادة ما نجد أن المدير هو المسئول الوحيد عن اتخاذ هذا النوع من القرارات، و لا يحبّذ كثيرا فكرة اللجوء إلى مستشارين خارجيين، مع أن لها فوائد عدّة، خصوصا لكونها رؤية حيادية وأكثر موضوعية، وتساعد في اتخاذ القرارات في مجالات عدة من خلال[1]:

- استشارات في التسويق و الإستراتيجية؛
- استشارات في التنظيم؛
- استشارات حول الموارد البشرية؛
- استشارات مالية و تسييرية؛
- استشارات قانونية و جبائية و اجتماعية.

و المستشارين المعتمدين من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما هم من نوعين إما المستشارين الخبراء، المختصين في المشاكل التقنية و العملية(الخبير المحاسبي، المعلوماتيين، المهندسين-المستشارين...الخ)، أو المستشارين المسهّلين* العاملين على المسار الإستراتيجي وعادة ما تعتمد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على الخبير المحاسبي الذي يلعب دور المستشار في التسيير الكلي للمؤسسة[2].

أما الطريقة المتبعة في التشخيص الداخلي فيجب أن تكون مركّزة على البحث عن المشاكل الإستراتيجية للمؤسسة، التي تنشأ عن الفجوات بين ما تفعله المؤسسة و ما يحدث داخل محيطها، لذلك تعتبر التفرقة الكلاسيكية بين التحليل الداخلي و التحليل الخارجي سطحية و شكلية إلى حدّ كبير، بما أن أي مشكل إستراتيجي يتموقع في نقاط إلتقاء العاملين؛ و يؤخذ بها-أي التفرقة- في هذه الدراسة لكونها واضحة و عملية للمسيّر و المدير، إذ تسمح بتقديم المفاهيم الأساسية الممكن استعمالها خلال التشخيص بشكل مرتب و واضح، و على الإستراتيجي أن يكون متيقنا لكون الإقترابين غير مستقلين، و ليسا متضادين، و أن الحدود بينهما عادة ما تكون غير واضحة في الواقع، وتعتمد بشكل واسع على الميولات و وجهات النظر و أنه يجب أن يتما بشكل متواز.

---

[1] C. Fourcade, M. Marchesnay, *op. cit.*, p.127.
* Consultants facilitateurs
[2] C. Larguier, sous la coordination de.., **Gestion de la PME**, éd ; Francis Lefebvre, 2e édition, 2000, p.21.

1- التشخيص الخارجي

يتمحور التشخيص الخارجي حول تحديد و تقييم الإتجاهات و الأحداث التي تجري خارج رقابة المؤسسة الواحدة، مثال ارتفاع حدّة المنافسة الأجنبية، طبيعة المجتمع المسن، تكنولوجيا المعلومات، تطورات المعلوماتية...الخ.

ويهدف التشخيص الخارجي إلى وضع قائمة محدودة للفرص التي قد تستفيد منها المؤسسة، والصعوبات التي عليها تجنبها، و مثلما يبين المصطلح "محدودة"[1] فالتشخيص الإستراتيجي لا يهدف إلى وضع قائمة شاملة لكل العوامل المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة، إنما على العكس من ذلك، فهو يهدف إلى تحديد المتغيرات المفتاحية التي توفّر إجابات عملية؛ و على المؤسسات أن تجيب على هذه المتغيرات إما هجوميا أو دفاعيا و ذلك بصياغة إستراتيجية تستفيد من الفرص الخارجية و/ أو تخفّف من آثار التهديدات المحتملة في المحيط.

وبما أن العامل الأساسي المدروس، عندما يتعلق الأمر بالتشخيص الخارجي، هو المحيط[2] فسنأتي على شرحه في مايلي:

تتموقع المؤسسة، داخل محيطها، فيما يسمى بالقطاع الاقتصادي؛ بمعنى مجموع يضم كل المؤسسات التي تساهم، بشكل مباشر أو غير مباشر، في الإنتاج و/ أو البيع أو تقدم الخدمات الضرورية للمستعملين من سلع و خدمات لتلبية نوع من الحاجات، و يدمج أيضا في محيط المؤسسة كل من عامل الزبائن، المستهلكين، الموردين، الموزعين، الدولة وكل المتدخلين الممكنين.

و لكي يكون المنظور أكثر وضوحا يمكن تصنيف المتدخلين و المتغيرات المؤثرة في تجزئة المحيط إلى عدة مستويات؛ المستوى المباشر، و هو القطاع الاقتصادي، ثم إن المؤسسة تعيش في محيط أوسع - في الواقع - و هو المحيط العام*، يندمج بدوره في مستوى أكبر؛ في المحيط الاقتصادي، ضمن المحيط الكلي، مثلما هو موضّح في الشكل التالي:

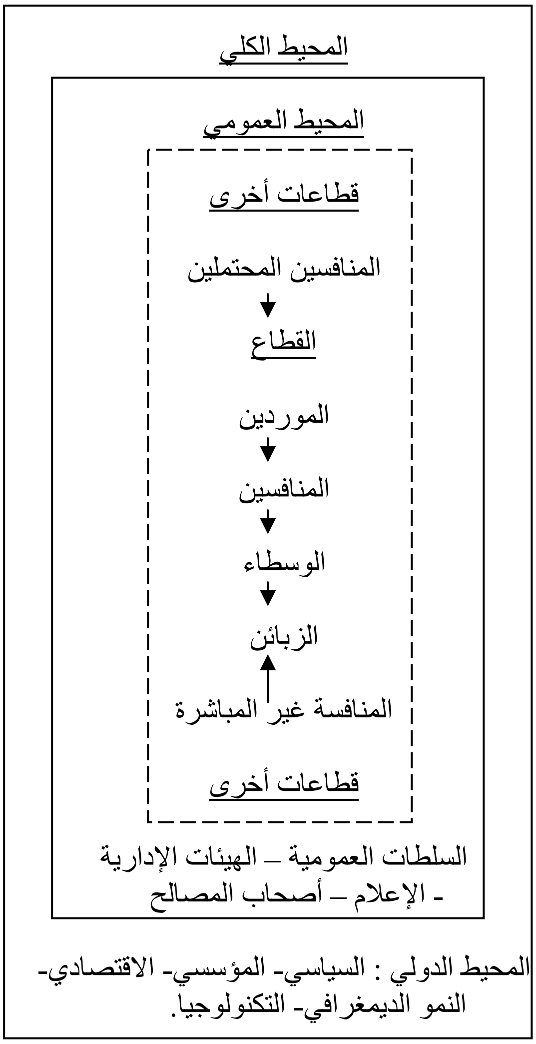
---

[1] F. R David, *op. cit.*, p.114.

[2] G. Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, 2éme édition, éd; d'organisation, Paris, 1984, p.117.

* L'environnement public

شكل رقم (16): المحيط و هيكلته.



Source: G. Garibaldi, *op.cit.*, p.116.

هذه المستويات المختلفة للمحيط هي التي تؤخذ بالاعتبار من خلال التحليل الخارجي، بما أنه في الأخير، كل العوامل التي تمس المؤسسة تتمركز داخل القطاع الاقتصادي الذي لا ينفصل في تأثيره و تأثره عن المستويات الأخرى.

منظور آخر مكمل للسابق، يتمثل في اعتبار القطاع الاقتصادي " كنظام " مكوّن من عوامل مختلفة أهمها:

- الموردّين؛
- الموزعين؛
- المنافسين الحاليين؛
- الزبائن.

يشكل هذا النظام سلسلة تهدف إلى بناء " قيمة " للزّبون النّهائي وهو ما يسمى بالمحيط الجزئي و يسمح هذان الإقترابان، عموما، بدراسة المحيط بشكل متكامل من خلال كل من المحيط الكلي والمحيط الجزئي.

* المحيط الكلي للمؤسسة:

فيما يلي نتعرض لأهم العناصر الواجب دراستها عموما لأي مؤسسة كانت سـواء صـغيرة أو متوسطة أو كبيرة:

1)- تطور طلبات الشركاء و جمهور المؤسسة: تتضمن عوامل عدّة أهمها:

- العالم المالي؛ - الإعلام؛
- الإدارة و السّلطات العمومية؛
- مجموع أصحاب المصالح الخاصة و روّاد الرأي العام؛
- المجتمع العلمي و الجامعات؛
- المجتمع.

و تتغير أهمية العوامل حسب نوع المؤسسة و علاقاتها مع المحيط.

2)- القوى الأساسية للتغيير في محيط المؤسسة [1]:

-* التغيرات الديمغرافية: تشتمل الدراسة المجتمع المحلي و الكلي، و ذلك حسب شرائح الـسّن، الأصناف السوسيومهنية، كما تركّز على تحوّلات المجتمع و على عوامل أخرى مرتبطة بـالتطور الديمغرافي (تغير الأسر، عدد الإرتباطات، الطلاق، الأسر غير العائلية، الأسر ذات البالغين فقـط، معدل الولادات...الخ) حسب حاجة المؤسسة.

-* العوامل السياسية و التشريعية: تشمل العوامل السياسية عموما درجـة الاسـتقرار الـسياسي والمخاطر السياسية للبلد، والتطور المحتمل و آثاره على المؤسسة، و كلها عوامل متفاوتـة الأثـر، إضافة إلى دور السلطات العمومية في ضبط الأعمال، و مدى اندماجها في النشاط الاقتصادي الـذي يترجم بمخطط وطني محفّز إلى حدّ ما و وكالات الرّقابة، وسياسات الدعم أو الإعانـات المختلفـة (معونات للإنتاج، للتصدير، للتوظيف...الخ).

أما فيما يتعلق بالمستوى التشريعي، فما عدى القوانين و القواعد التي على كل مؤسسة إتباعهـا واحترامها، فإن هنـاك بعض آخر قد يتـعلق بالمجال الاجتماعي، أو تنظيم الهيـكلة التنـافسية في القطاع، أو طريقة عمل الأسـواق (مثـال حمايـة المـستهلك، مكونـات المنتوجـات، التـشهير الكاذب...الخ).

-* المحيط الاقتصادي: هذه الدراسة تمر بمراحل ضرورية:

* مثلما هو الحال في المجال السياسي، البداية تكون من تحليل ديناميكي للهيكلة الاقتصادية الكلية للبلد، تتعلق بالمجمعات الكلية و التوازنات و الإختلالات الهيكلية الكلية (النـاتج الـوطني الخـام، المديونية، الإحتياطات، البطالة...الخ).

---

[1] S. Oréal, *op. cit.*, p.120.

* تحليل الوضعية الاقتصادية الحالية للبلد، و خاصة التفكير في مقـاييس الـسياسة الاقتـصادية الظرفية المحتملة، بما أنه داخل هذا الإطار تؤخذ قرارات المؤسسة الإسـتراتيجية و يـتم تطبيقهـا (السياسات المطبقة لمراقبة التضخم، تخفيض البطالة، تحفيـز الادخـار، الاسـتهلاك، الاسـتثمار والقروض، دعم قيمة العملة، تطور المداخيل، و تغير هيكلة إستهلاك الأسر...الخ)، هـذا التحليـل الاقتصادي الكلاسيكي يهدف إلى تحديد التغيرات الظرفية و الموسمية وتحديد إمكانيات النمو حـسب المناطق الجغرافية و حسب القطاعات الاقتصادية.

* و بغرض إثراء دراسة القطاع الاقتصادي للمؤسسة من المهم المضي في تحليل أكثر تفـصيل لعدد من المتغيرات الاقتصادية الأساسية (تطور معدلات الفائدة في القطاعـات التـي تبيـع سـلع للإستهلاك الدائم مثلا...)

* العوامل التكنولوجية: و ذلك بوضع مسار لليقضة التكنولوجية، بالشكل الـذي يـسمح بـالتتبع المنتظم للإبداع على كل المستويات، بغرض تجنب كل مخاطر التقلبات.

كما تتم دراسة أثر تطور العوامل التكنولوجية على الهيكلة التنافسية لقطاع ما و ذلك مـن خـلال المستويات الثلاث التالية:

- على نشاط القطاع في حد ذاته؛
- على المواقع التنافسية؛
- على الهيكلة التنافسية للقطاع.

و من أهم وسائل تحليل التطور التكنولوجي المعتمدة وسائل التحليل الأساسية التالية:

1/ تصنيف التكنولوجيات لـ ADL؛

2/ محفظة التكنولوجيات لمكتب SRI International؛

3/ منحنى دورة حياة التكنولوجيات لـ RN Toster؛

4/ le bansai للوظيفة التكنولوجية.

-* الظروف الطبيعية: يؤخذ بالإعتبار ثلاث محاور رئيسية للتحليل:

التدخل المتزايد للسلطات العمومية ؛

الندرة المحتملة لبعض المواد الأولية و تكلفة الطاقة؛

درجة ازدياد التلوث.

-* المحيط السوسيوثقافي.

تعتبر هذه هي أهم العناصر التي تدخل ضمن المحيط الكلي، و بالنظر إلـى حجـم المؤسـسة الصغيرة والمتوسطة، و إمكانياتها المحدودة، عليها البحث عن المؤشرات الرئيسية التي ستسمح لها بمعرفة مدى تأثير كل من قوى المحيط على نشاطها، و إلى أي مدى، للتركيز على أكثر هذه القوى

تأثيرا. و في هذا المجال يشير R. Paturel [1] إلى أن مدير المؤسسة لن يكون مختصا في جميع الأنشطة، و حتى فيما يتعلق بنشاط يتحكم فيه، إلى حد ما، يُفضل اللّجوء إلى آراء الغير؛ يمكن مثلا وضع استفتاء* لمعرفة أي المؤشرات أكثر تأثيرا، وما وزنها في النشاط، كما يمكن طرح أسئلة على المختصين، المعروفين من خلال منشوراتهم عن النشاط، أو على مديري المنظمات التي لها علاقة بالنشاط أو على مديري مؤسسات النشاط...الخ.

* المحيط الجزئي:

يمكن القول أن المحور الرئيسي للتحليل في المحيط الجزئي هو عنصر تنافسية المؤسسة داخل قطاع ما، و الذي لا يتأتى إلا بإكتساب العوامل المفتاحية القطاعية للنجاح، سنشير في هذا السياق إلى أهم أنواع المنافسة، ثم إلى كيفية تقديرها من خلال تحليل كل من القطاع والفرع، ثم إلى ما تتجلى فيه درجة تنافسية المؤسسة - و المقصود هنا - ما تتحكم فيه من عوامل مفتاحية للنجاح.

1)- تحليل المنافسة[2]:

تعرض نظرية الاقتصاد الجزئي العديد من هياكل المنافسة أهمها:

- المنافسة التامة: أين يكون تحديد الأسعار و الكميات تابعا لعدد المنافسين، تصنع المنتجات بطريقة متجانسة و لا تمييز بينها بالنسبة للمستهلكين؛

- المنافسة الاحتكارية و غير التامة: هنا ليس للعدد دور لكن المنتجات متميزة فيما بينها بالنسبة للمستهلكين، و كل مؤسسة لديها حصة سوق بمرونات-أسعار مختلفة فيما بينها وذلك لأسباب عدة منها المسافة، تكاليف البيع، الشهرة، قلة المعرفة...الخ.

- منافسة احتكار القلة: يكون للعدد دور إذ المحتكرين بالقلة قليلوا العدد تكون منتجاتهم شديدة الإحلال فيما بينها و يتطلب هذا الوضع القيام بمناورات استراتيجية ليتقاسم محتكرو القلة السوق.

مجموع هذه النظريات يقوم على مسلمة تبين كيفية تحليل التنظيم الصناعي O.I، فيما يتعلق بكل مؤسسة تبحث عن الفوز بالقدرة التنافسية على غيرها، بأن:

- تبحث المؤسسات عن الإستقرار، إذ أن الحرب مفلسة (الشيء الذي يحدّ بشكل خاص من تطبيق القواعد العسكرية على الإستراتيجية الصناعية)، و يبحث محتكرو القلة، قبل كل شيء عن التواطؤ – الإتفاق في الخفاء- و أحيانا التعاون (بتشكيل فروع مشتركة مثلا)؛

- أساس التنافسية لا يتشكل فقط من التكاليف و الأسعار المنخفضة لكن أيضا من عناصر أخرى: فالمنتجات تتجه أكثر فأكثر نحو التمايز (الأسواق أكثر تجزئة) و تصنع بأشكال و طرق مختلفة

---

[1] R. Paturel, *op. cit.*, p.122.

* Questionnaire

[2] M. Marchesnay, *op. cit.*, p.97.

(إذ يوجد العديد من أساليب الإنتاج بتكنولوجيات مختلفة ومواد مختلفة) الشيء الذي ينجم عنه أحجام مثلى مختلفة؛

- تتعدى أهداف المؤسسات بكثير البحث عن الربح الأعلى فحسب؛ فهي تبحث عن النمو، والإستمرارية، والهيمنة، و غيرها من الأمور التي لا يمكن لنظرية الإقتصاد الجزئي للأسواق توضيحها بشكل كافي. فيما يتعلق بالتحليل الإستراتيجي، في السوق، يفضل مصطلح المنافسة الذي يبرز العلاقات بين العملاء.

2)- تحليل القطاع [1]:

هيكلة قطاع ما تحدث تأثيرات محددة على قواعد اللعب التنافسي، و من ثم على الإستراتيجيات التي تتخذها أو تصوغها مؤسسات القطاع، بذلك ستتعلق دراسة القطاع الاقتصادي بتعداد ثم تحليل العوامل المهيكلة له، بغرض فهم التأثيرات الحقيقية و ما يترتب عنها على مجموع مؤسسات القطاع، فكل هذه المؤسسات تواجه نفس التأثيرات، تقريبا، وقدرة هذه المؤسسات على التطور داخل هذا المحيط تعتبر المحدد الرئيسي لنجاحها أو إخفاقها.

كنتيجة لما سبق يبدأ اختبار القطاع بدراسة كثافة القوى التي تشكل قطاعا اقتصاديا؛ وبالتالي تحدد شروط المنافسة في هذا القطاع، و غالبا ما يعتمد لذلك نموذج القوى الخمس لـ Porter[2] إذ يشير إلى أنه لا وجود لقطاع يشبه و يطابق قطاعا آخر، فكل قطاع يمتلك هيكلته الخاصة، و يسير بقواعده الخاصة، كما لديه صعوباته و نظامه الخاص، و يمثل مجالا مميزا أين تختلف شروط الإستمرار و جني الأرباح. و إذا كانت شروط المعركة مختلفة فهذا لا يرجع إلى العشوائية حسب Porter إنما إلى أسباب قابلة للشرح، و تجيب لمنطق معين، ولفهم هذا المنطق يجب تحديد مايلي:

* مجموع العملاء و مدى مساهمتهم في خلق القيمة للزبون النهائي؛
* التغيرات في تصرفاتهم و أسباب هذه التغيرات؛
* قوة و سلطة كل واحد منهم و منابعها؛
* أخطار دخول عملاء جدد أو منتجات إحلال؛
* أسباب و كثافة المنافسة.

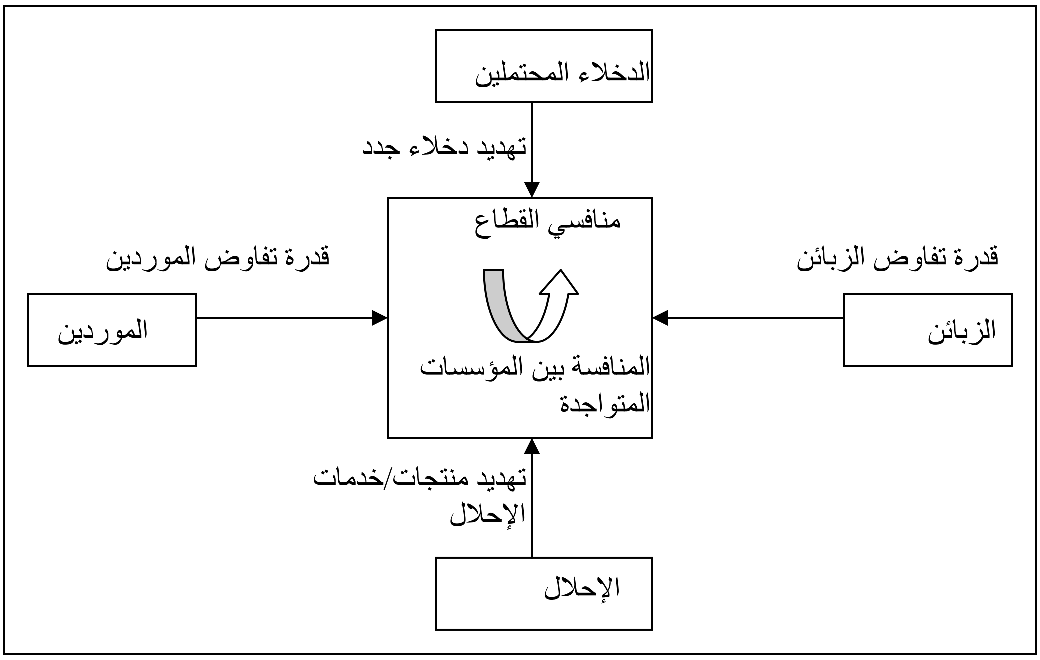
يقدم Porter منظورا محددا لهذه العناصر، في اقتراحه تحليل " القوى الخمس " التي تؤثر على كل المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الاقتصادي، كما هو مبين في الشكل (17)، كما استخلص من هذا التحليل كثافتها (أي العناصر) من خلال المؤشرات التالية:

* الإحتدام أو التنافس بين المؤسسات المتواجدة؛
* قدرة التفاوض للموردين؛

[1] G. Garibaldi, *op. cit.*, p.116.
[2] M. E Porter, *op. cit.*, p.04.

* قدرة التفاوض للزبائن،
* مخاطر أو تهديدات الدخلاء الجدد؛
* مخاطر منتجات أو خدمات الإحلال.

الشكل رقم (17): القوى الخمس في القطاع حسب M. Porter.



Source: M. Porter, *op. cit.*, p.06.

في حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نعتمد وجهة نظر Paturel الذي يرى أنه من غير الصّواب الإستغناء عن النماذج الكلاسيكية، و من بينها نموذج Porter، فمن الممكن إستعماله دون الإلتزام به حرفيا و أقلمته حسب الحاجة.

3)- تحليل الفرع*:

يعرّف الفرع بأنه النظام المشكل من مجموع عملاء سلسلة ما لمراحل التحويل و التقويم[1] التي تبدأ من الموارد الخامة إلى غاية المنتوج التام و توزيعه واستهلاكه[2].

هناك مصطلحين مرجعيين يُعتمدان في هذا التحليل[3]:

- القيمة الإستراتيجية للمؤسسة في الفرع؛ التي تقاس ببعض الخصائص كتميّز المهارات، الحواجز لدى الدخول، حيوية النشاط الخاص بالمؤسسة...الخ؛

* L'analyse de la filière

[1] بمعنى المراحل التي تعطي قيمة مضافة للمنتوج.

[2] M. Marchesnay, *op. cit.*, p.95.

[3] C. Larguier, *op. cit.*, p.46.

- معدل تلقي أو امتصاص القيمة المضافة الإجمالية التي تحققها المؤسسة للفرع، فالمؤسسات التي تكون قيمتها الإستراتيجية ضعيفة للفرع تشكل مؤسسات مهددة بالإنقضاء أو على الأقل قد تكون مؤسسات مهمشة.

من خلال هذا الفهم يستنتج أمران:

- من الأحسن التموقع في مراحل التحويل و التقويم أين تكون احتمالات ارتفاع المردودية أكبر، إذ يمكن الحصول على تكاليف أقل (اقتصاديات السلم أو المجال)، كما يمكن تنويع المنتجات بكثافة أكبر؛

- يستحسن اعتماد التبادل الخارجي عوض الإدماج الداخلي* عندما تكون المراحل، في أول و/أو آخر سلسلة الإنتاج**، ضعيفة القيمة.

أما المفهوم الذي يفسّر العلاقات داخل القطاع، ومن المحاور الأساسية لتحليله، هو مزاولة أثر التبعية[1] في التبادل الخارجي بين مؤسستين، على سبيل المثال لدينا مؤسستين ب و ج ، يقال عن ب أنها تابعة لـ ج إذا كان :

- تدفق التبادل ب_ج مركز جدا (لـ ب حصة كبيرة من رقم الأعمال تحققها مع ج)؛
- التدفق قليل أو غير قابل للإحلال: لا يوجد إلا القليل من الشركاء، أين تكلفة الإبدال تكون مرتفعة، و بالمثل تغيير إستراتيجية التبادل قد يكون مكلفا؛
- التدفق ضروري لـ ب لأن توقف أو حتى تباطؤ تدفق التبادل يجعل ب في خطر و قد يحرمها سبب تواجدها.

تلعب هذه التبعية دورا هاما في السنوات الأخيرة جعل المؤسسات تميل إلى التبادل الخارجي والمناولة في عدد من أنشطتها (منتجات-أسواق) و الوظائف التي كانت تقوم بها المؤسسة من قبل، لكن مع ذلك، تحاول المؤسسات الإبقاء على بعض التحكم عليها وممارسة أثر التبعية، و يجب تمييز هذه التبعية في القطاع عن التبعية المالية (بالنسبة للمقرضين) أو القانونية (امتلاك رأس المال من قبل مساهم رئيسي، مثلما هو الحال في مجموعات الشركات).

و قد تتعرض المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة لهذه المخاطر، أكثر من غيرها، لذلك عليها أخذ موقف دفاعي يمكن أن يكون كما يلي:

- تنويع الموردين و الزبائن على قدر المستطاع، مع تجنب المخاطر المرتبطة بالتشتت؛

---

* L’externalisation au lieu de l’intégration

** Amont et/ou aval de la chaîne de production

1 L’exercice d'effets de dépendance dans M. Marchesnay, *op. cit.*, p.47.

- محاولة الحصول على ميزة تنافسية التي بها لا يمكن الإستغناء عنها في النـشاط الاقتـصادي كتفوق تكنولوجي، أو جودة الخدمات المقدمة[1].

4)- العوامل القطاعية المفتاحية للنجاح[*]:

إن فهم كل من هيكل القطاع، الذي تتواجد فيه المؤسسة، والتوجهات الكبرى المـؤثرة – علـى الأقل لزمن ما - و سير و سرعة القطاع يسمح باستيعاب شروط الصراع التنافسي، هـذا الأخيـر، يقوم و يتمحور حول عناصر المحيط التي لديها أهمية حيوية لنجاح المؤسسات المتواجـدة فيـه أو المحتمل دخولها إليه.

فيما يلي بعض الأمثلة التي توضح هذا المفهوم:

- في صناعة القماش؛ " صناعة الجوارب " عبارة عن مهنة لديها احتمـالات حقيقيـة للتـصنيع بأحجام كبيرة و ذلك لأسباب عديدة (أساسا قلة تميز المنتجات، كون اقتصاديات السلم ممكنة) ذلـك يعني أنه من الضروري امتلاك قدرات كبيرة للإنتاج، بتكاليف منخفضة، للنجاح في بيـع الأحجـام الكبيرة، هذه الشروط ينجر عنها استثمارات ثقيلة جدا، بشكل أوضح، للنجاح في هذه المهنة، العامل المفتاحي للنجاح سيكون:

" القـدرة المالـية "

- في نفس القطاع، و عكس الوضع السابق، " التصميم " يجب أن يجيب لحاجات مختلفـة مثـال التسليم في الآجال المحددة لكميات محدودة، و هذه الأخيرة، تكون مناسبة للتطورات التي تتأثر لحـد كبير بالموضة، و بما أن الأمر يتعلق بالإنتاج بالكميات الصغيرة، فإنه يصعب الاستثمار في نظـام للإنتاج بالأحجام الكبيرة كما في السابق، بهذا ترتبط التكاليف بشكل كبير بمهارة اليد العاملة فـمن الواجب احترام مواعيد التسليم مع الأخـذ بالإعتبار التكاليف. و في حال كانت المنافسة أجنبية ضد بلدان ذات تكاليف إنتاج منخفضة عادة ما تجبر المؤسسات على الاستثمار في التوزيع و على البحث عن نقاط إنتاج جديدة. تصبح العوامل المفتاحية للنجاح مختلفة عن تلك الخاصة بصناعة الجـوارب وتكون من قبيل:

" الإبداع للرد على الموضة، أو الرّيادة في التوزيع... "

و قد ألحق بالعوامل المفتاحية للنجاح مصطلح القطاعية لأنها تطبق حسب المهنة، وبالتالي على كل المؤسسات التي تزاول نفس المهنة، لذلك يجب تحديدها بشكل جيد.

---

[1] محمد توفيق ماضي، **إدارة الإنتاج و العمليات : مدخل إتخاذ القرارات**، الإسكندرية، مكتبة الشعاع، 1998، ص.376.

[*] Facteurs sectoriels clés de succès

2- التشخيص الداخلي

ليس من الممكن النظر بعمق، في نص مهمة المؤسسة، في كـل المجـالات الوظيفيـة مثـال التسويق، المالية، المحاسبة، إدارة الأعمال، نظام المعلومات المحاسبي، الإنتاج والعمليـات...الـخ إضافة إلى وجود العديد من الفروع عدى هذه الوظائف فمثلا نجد ضمن عنصر التسويق كل مـن؛ خدمات الزبائن، الكفالات، الإعلام، التغليف، التسعير... و في المنظمات، من مختلـف المجـالات، مثال المستشفيات، الجامعات، الوكالات الحكومية، تختلف بطبيعة الحال المجالات الوظيفيـة فيهـا؛ مثلا قد تتضمن المستشفى المجالات الوظيفية التالية: مصلحة أمراض القلب، مخبر الدم، التمريض، الصيانة... الخ و المجالات الوظيفية في جامعة ما قد تكون برامـج الرياضـة، مصـلحة التوجيه، الإيـواء، الأبحاث الأكاديمية، الاستشارات... الخ. وفي جميع المنظمات نجد لكل وظيفية عددا من نقاط القوة و الضعف، إذ تسمى نقاط قوة المؤسسة التي ليس بإمكان المنافسين الوصـول إليهـا أو تقليدها بسهولة بالكفاءات المميزة*، فبناء الميزات التنافسية يستلزم الإستفادة من الكفاءات المميـزة. والميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي تتمنى الحصول عليها مـن ذلك المنتج و مثال ذلك قصر مدة التوريد أو الجودة العالية للمنتج...[1]

تصاغ الإستراتيجيات من جهة ما لتحسين نقاط ضعف المؤسسة، و تحويلها إلى نقاط قـوة و إذا أمكن إلى كفاءات مميزة و لتقوم المؤسسة بتحديد هذه الكفاءات عليهـا أن تعتمـد مـسارا معينـا للتشخيص الداخلي، تستنتج من خلاله نقاط القوة و الضعف لمجمل وظائفها، في تداخل هذه الأخيرة فيما بينها، و مع مراعاة عامل ثقافة المؤسسة.

* مسار وضع التشخيص الداخلي:

يوازي وضع مسار التشخيص الداخلي، بشكل واسـع، وضـع مـسار التـشخيص الخـارجي والمؤسسة بحاجة إلى إقحام كل من المسيرين الممثلين و الموظفين من خارج المؤسسة لتحديد نقاط القوة و الضعف فيها.

يتطلب التشخيص الداخلي تجميع و محاكاة المعلومات عن إدارة أعمال المؤسـسة، التـسويق، المالية، المحاسبة، الإنتاج، البحث و التطوير... الخ و حسب William King تكلف مجموعة مـن المديرين من مختلف وحدات المنظمة، من قبل الإدارة العامة، بتحديد أهم نقاط القـوة و الـضعف العشر أو العشرين التي بإمكانها التأثير على المؤسسة حسب رأي كـل واحـد مـنهم، قـد يكـون

---

* Compétences distinctives

[1] عبد الستار محمد العلي، **إدارة الإنتاج و العمليات : مدخل كمي**، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص.40.

استخلاص النتائج صعبا نوعا ما عندما يقدم كل عنصر من المجموعة رأيه و استنتاجاته الخاصة نظرا لإختلافها و تعددها، ثم توضع على شكل قائمة للأولويات ليتم تحديد العوامل الحرجة للنجاح.

و يوفر مسار تطوير التشخيص الداخلي، مقارنة بالتشخيص الخارجي، فرص أكثر للمساهمين لفهم أعمالهم، و مختاف المصالح و الأقسام داخل المنظمة، و هذا ما يؤدي إلى رفع كفاءة المسيرين و الموظفين إذ يتمكنون من استيعاب كيفية تأثير عملهم على باقي المجالات والأنشطة في المؤسسة، لذلك يعتبر وضع التشخيص الداخلي قاطرة هامة لتطوير مسار الإتصال داخل المؤسسة، فلدى عدد من الباحثين " الإتصال " يمكن أن يكون أهم مصطلح في إدارة الأعمال[1].

* العلاقات ما بين المجالات الوظيفية للمؤسسة:

إدارة الأعمال الإستراتيجية عبارة عن مسار عالي التفاعلات يتطلب ربطا فعليا مابين مديري التسويق، إدارة الأعمال، المالية، المحاسبة، الإنتاج، البحث و التطوير...الخ ومن أهم مفاتيح نجاح المنظمة الفهم و الربط الفعلي ما بين المديرين، من جميع المجالات، من خلال المشاركة في إجراء التشخيص الداخلي إذ يصلون، باختلاف مصالحهم وأقسامهم، إلى فهم طبيعة و أثر القرارات في مختاف مجالات الأنشطة داخل مؤسستهم، فمعرفة هذه العلاقات تعتبر عاملا حرجا للتطبيق الفعلي للأهداف و الإستراتيجيات؛ والإخفاق في تحديدها وضبطها قد يكون محددا لإدارة الأعمال الإستراتيجية، خصوصا بإرتفاع عدد العلاقات الواجب إدارتها مع ارتفاع حجم المؤسسة، أو التنويع، أو التوزيع الجغرافي، أو ازدياد عدد المنتجات أو الخدمات المعروضة. كما أن بعض المؤسسات تولي أهمية أكبر لإحدى الوظائف على حساب الأخرى، و قد أوضح I. Ansoff أنه خلال السنوات الخمسين الأولى ركّزت المؤسسات الناجحة طاقاتها على أمثلية الكفاءات في إحدى وظائفها الأساسية: الإنتاج والعمليات، أو البحث و التطوير، أو التسويق. أما اليوم فقد ازداد ارتباط النجاح بتوفيق وتركيب العديد من التأثيرات الوظيفية، بالنظر إلى إزدياد تعقيد وحركية المحيط، إذ أصبح هذا التحول، من التركيز على الوظيفة الوحيدة إلى تركيز متعدد الوظائف، ضروري لإدارة أعمال ناجعة.

و الملاحظ في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن المدير عموما يميل ميلا طبيعيا إلى الإهتمام بشكل خاص بأحد مظاهر عمل مؤسسته، حسب كفاءاته الخاصة أو طبعه، فقد يكون مهتما بشكل خاص بالمظاهر التجارية أو التقنية أو البشرية أو المالية...الخ كما أنه لا يعتمد كثيرا على التقسيمات الوظيفية و تحليلها بإسهاب[2] مثلا قد يقوم مدير المؤسسة، في اليوم الواحد، بأنشطة عدّة كالتقاء زبائن جدد، تصليح آلة عاطلة، إجراء مقابلة مع مدير البنك الذي يتعامل معه...الخ

---
[1] H. Duhamel, **Stratégie et direction de l'entreprise**, centre de librairie et d'éditions techniques C.L.E.T, Paris, p.10.
[2] O. Torrès, **Les PME**, *op. cit.*, p.65.

و هذه الأنشطة تدخل ضمن وظائف مختلفة (التجارية، المالية، الصيانة...الخ) لذلك يجد صعوبة في تمييز المهام، التي تتوضح أكثر بإزدياد الحجم، و من ثم يتوجب عليه أن يجمع حدا أدنى من المعارف في الوظائف الأساسية للمؤسسة التي يمكن تلخيصها على شكل قائمة مبسّطة فيما يلي[1]:

الوظيفة البشرية (الهياكل و الموارد):

- الهيكل التنظيمي؛
- تحديد مناصب العمل؛
- دراسة العمّال؛
- المتاحات البشرية دورانها، تحفيزاتها، المناخ الاجتماعي السائد؛
- الكفاءات و التكوين؛
- التعويضات و المكافئات و العقود.

الوظيفة التجارية:

- المنتجات، عددها و توزعها بالنسبة المئوية من رقم الأعمال، درجة تطورها، و وضعها مقارنة بالمنتجات الجديدة؛
- الزبائن عددهم، أصنافهم، توزيعهم بالنسبة المئوية من رقم الأعمال؛
- تحليل الثنائيات منتجات-أسواق؛
- الوظيفة التنافسية؛
- التنظيم التجاري و التوزيع؛
- تطوّر السوق.

وظيفة الإنتاج:

- تنظيم الإنتاج؛
- الإستثمارات؛
- مسار التصنيع؛
- مراقبة الجودة، أنماط الإنتاج*؛
- المشتريات و المخزونات؛
- المناولة**.

الوظيفة المالية و الإدارية:

- حساب رأس المال العامل FR (الموارد الثابتة، الاستخدامات الثابتة)؛

---

1 C. Larguier, *op. cit.*, p.18.

* Normes de production

** Sous-traitance

- حساب احتياجات رأس المال العامل (الزبائن، المخزون، الموردون)؛
- حساب النتائج المتوقعة*؛
- جداول أرصدة التسيير(الهامش التجاري، القيمة المضافة، الفائض الخام للإستغلال، قدرات التمويل الذاتي و الناتج الصافي)؛
- مخطط التمويل و جدول التمويل؛
- ميزانية الخزينة لمدى 12 شهر؛
- العلاقة بين النسب المالية؛
- جدول/لوحة القيادة؛
- المحاسبة المالية و التحليلية؛
- التسيير التوقعي؛
- حساب سعر العائد /سعر البيع؛

* إدماج الثقافة في الإستراتيجية:

يمكن تمثيل العلاقات بين الأنشطة الوظيفية في المؤسسة، بشكل أفضل، بالتركيز على ثقافة المنظمة التي تعتبر ظاهرة داخلية تمس كل المصالح و الأقسام في المؤسسة، التي تعرّف بما يلي:

"A pattern of behavior developed by an organization as it learns to cope with its problem of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel. "

و هي تشير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى التلاؤم بين قيم المدير و أسلوب إدارته للأعمال مع قيم الأشخاص المساهمين في هذه الأعمال، فحتى في حال انعدام التنظيم الرسمي داخل المؤسسة هناك تقاسم للأدوار و المهام، و إذا كانت ثقافة هذا المجموع غير متجانسة من الضروري التركيز على مخاطر الصراع[1]؛ التي قد تكون الهروب و عدم مواجهة المشاكل القائمة، أو السلبية و محاولة كبت حالات عدم الرضا، و إلا في مرحلة أخيرة الصراع كما هو الحال بالنسبة لمديري الـ م.ص.م من نوع PIC التي يبقى هدفها الرئيسي إدارة المؤسسة دون مخاطر، لتكون إرثا للأولاد، و مثال ذلك المدير الذي قد يقوم بتوظيف إطار شاب، نظرا لضغوط الزبائن أو المنافسين، لمتابعة تطورات السوق و تتعارض الثقافة التسييرية لهذا الفرد مع الثقافة الموروثة للمدير** لتكون نوعا من أنواع الخلافات أو الصراع و هذا ما يدخل ضمن ما يسمى بمقاومة التغيير. لذا بإمكان الثقافة أن تكون من أهم نقاط ضعف المؤسسة، أو على العكس من ذلك إذا كانت ايجابية، فهي

* Compte de résultat prévisionnel

[1] C. Fourcade, M. Marchesnay, *op. cit.*, p.108.

** Conflit entre la culture managériale du nouveau employé et la culture patrimoniale du dirigeant.

بالنسبة للمؤسسة كالشخصية للفرد؛ قد تكون قاسية، أو جافة، أو عدوانية، أو متفتحة، أو مبدعة، أو محافضة، أو تحررية...الخ. و في الملحق رقم (11) إشارة إلى أهم ما قد تتـضمنه الثقافـة مـن عناصر.

المطلب الثالث: إختيار الإستراتيجية و إتخاذ القرار الإستراتيجي.

1- مسار إتخاذ القرار الإستراتيجي

يهدف تحليل الإستراتيجية و اختيارها إلى تحديد أساليب العمل التي تـسمح للمؤسـسة ببلـوغ مهمتها و أهدافها بأفضل الطرق، و كل من إستراتيجيات المؤسسة الحالية، أهدافها، مهمتها، إضـافة إلى معلومات كل من التشخيصين الداخلي و الخـارجي، تبنـي قاعـدة لإيجـاد واختيـار وتقيـيم الإستراتيجيات البديلة الممكنة. لذا يركز هذا العنصر على وضع الأهداف طويلة الأمـد، و إيجـاد الاختيارات الإستراتيجية الممكنة، و اختيار الإستراتيجيات التي سيتم إتباعها.

1-1 اختيار و صياغة الأهداف الإستراتيجية

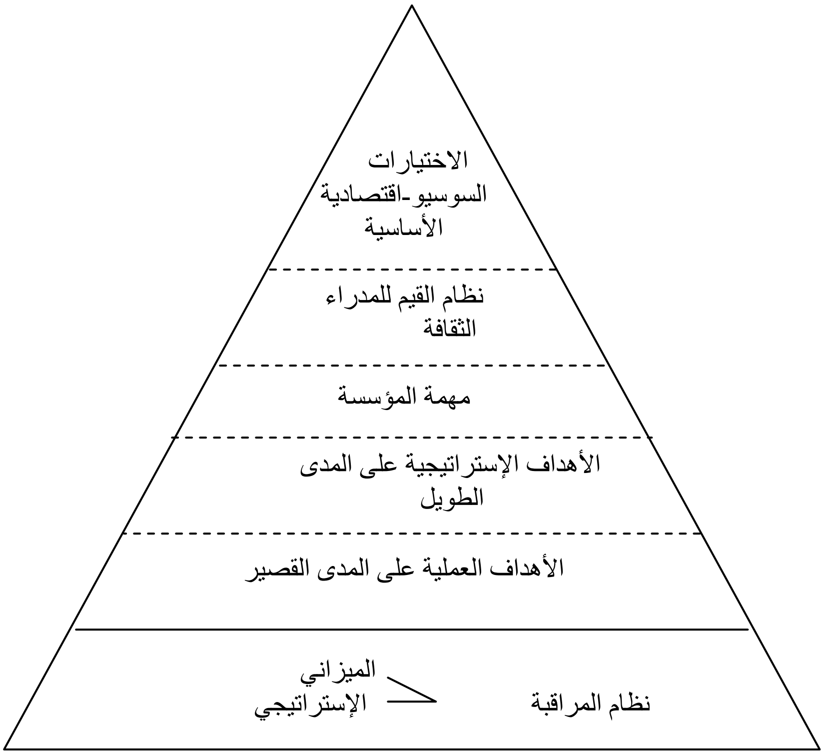
سنعرض الترتيب الهرمي للأهداف و من ثمّ الأهداف الإستراتيجية ثم نـشير إلـى أهميـة هـذه الأخيرة.

* الترتيب الهرمي لأهداف المؤسسة:

لا يوجد تجانس كبير بين المؤسسات في أساليب اختيارهم للأهداف الإستراتيجية، وعـادة مـا تصاغ بشكل غير واضح و غير دقيق، لذلك من المهم إعادة تحديد مكانة الأهـداف الإسـتراتيجية ضمن الترتيب السلمي لمجموع الأهداف و الغايات في المؤسسة و ذلك على شكل هرم أنظر الشكل رقم (18). في قمة الهرم توجد العوامل الأكثر ثباتا و ديمومة، التي لا تتطـور إلا ببـطء، و هـي النهايات العامة أو القيم الرئيسية التي تحدد في نفس الوقت الأولـويات، المتبعة ضمنيا أو بوضوح، و الأنظمة المرجعية الرئيسية. هذه الأولويات تكون نقطة انطلاق لتحديد الاختيارات اللاحقـة التـي تتمثل في الأهداف الإستراتيجية و العملية و القرارات.

في أسفل الهرم توجد الأهداف الإستراتيجية ثم تليها العملية. هذه الأخيرة تكون أكثر دقة وتكميما و محدودة زمنيا، إذ تتحدد على المدى القصير، كما أن عددها أكبر من سابقتها.

شكل رقم (18): الترتيب الهرمي لأهداف المؤسسة.



Source: S. H. Oréal, *op. cit.*, p.142.

- الأهداف السوسيواقتصادية الأساسية تُعرّف في الواقع بالقيم الرئيسية التي تكون بمثابة القاعدة لبناء المؤسسة، و الإطار المرجعي الأساسي، الذي تتوقع العيش فيه العمل داخلـه، والـدور الـذي ترغب في لعبه. تعتبر هذه القيم أساس كل مشروع مؤسسة و عليها أن تلقى الاعتراف و القبول من قبل غالبية أفراد المؤسسة لكي تكون فعّالة.

- نظام القيم للمدراء يلعب بدوره دورا هاما في هذا الترتيب الهرمي، فلكل فـرد نظـام قيمـه الخاص الذي يعرّفه: و هو يتشكل من جرّاء تكتلات التجارب (العائلية، التربوية، المهنية والخاصة)، هذه القيم الشخصية توجّه عادة صاحبها في إختياراته و تحمله على تفـضيل نـوع مـن الأهـداف والقرارات عن غيرها، و لنظام القـيم للمدراء أثر معتبر على اختيـار أهــداف المـؤسـسة و الإستراتيجيات المترتبة عنها، المدير الشغوف بالسلطة يفضل عادة النمو السريع؛ مدير آخر، مهـتم أكثر بالمال، قد يبحث عن تعظيم أرباح مؤسسته. وهنا الأثر يعتبر أكثر أهميـة فـي المؤسـسات الصغيرة والمتوسطة إذ عادة ما تكون هذه الأخيرة انعكاسا لفرد واحد ونظام قيمه. في المؤسـسات الكبيرة التي يتعدد فيها المدراء تختفي أنظمة القيم المتطرفة ليبقى نظام قيم متوسط، الـذي يـشكل مركبة أو نظاما جزئيا هاما من ثقافة المؤسسة.

- أما المهمة فقد سبقت الإشارة إليها.

كل ما سبق: الأهداف السوسيوإقتصادية الأساسية، نظام القيم للمدراء، و مهمة المؤسسة تحـدّد عددا من القيم الأساسية و القواعد أو الحدود الذاتية، الدائمة نسبيا، التي تحدد، بدورها في لحظة مـا الفلسفة الأساسية للمؤسسة و الإطار المرجعي للعمل كما تقدم ذكره.

- في الأسفل تتواجد الأهداف الإستراتيجية التي قد تكون اقتصادية أو غير اقتصادية، كمـا قـد تكون متعددة، و لا تكون أهدافا إستراتيجية فعلية إلا إذا كانت محددة بوضوح و مكمّمة، وهـرمية، و محددة في الزمن – نورد تفصيلا أكثر في العنصر الموالي -.

- الأهداف العملية : الأهداف الإستراتيجية على المدى الطويل هي القاعدة الـضرورية التـي تسمح بتحديدها وصياغتها على المدى القصير على مختلف مستويات المؤسسة: حـسب مجـالات الأنشطة الإستراتيجية، المنتوجات، حسب القطاع التجاري، حسب المصانع أو المناطق.

هذه الأهداف العملية العديدة، ذات طبيعة اقتصادية بالخصوص، تهدف إلى بلوغ نتـائج علـى المدى القصير. يمكن إعادة النظر فيها بإستمرار حسب تغيرات و تقلبات المحيط، على الأقـل كـل سنة في إطار الإجراء الميزاني.

* الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف طويلة الأجل:

تمثل الأهداف طويلة الأجل النتائج المنتظرة من انتهاج إستراتيجية ما. و الإستراتيجيات بدورها تمثل الأعمال التي تتخذ لبلوغ الأهـداف طويلـة الأمـد، و علـى الإطـار الزمنـي للأهـداف والإستراتيجيات أن يكون متناسق، عادة ما تحدد مدته من سنتين إلى 5 سنوات، وقد أصـبح عـدد المؤسسات التي تعترف بأن وضع الأهداف طويلة الأجل و الإستراتيجيات يجب أن يكون على شكل مسار أخذ و مد متزايد عمليا[1] (عادة ما تضع المنظمات الأهداف والإستراتيجيات في آن واحد).

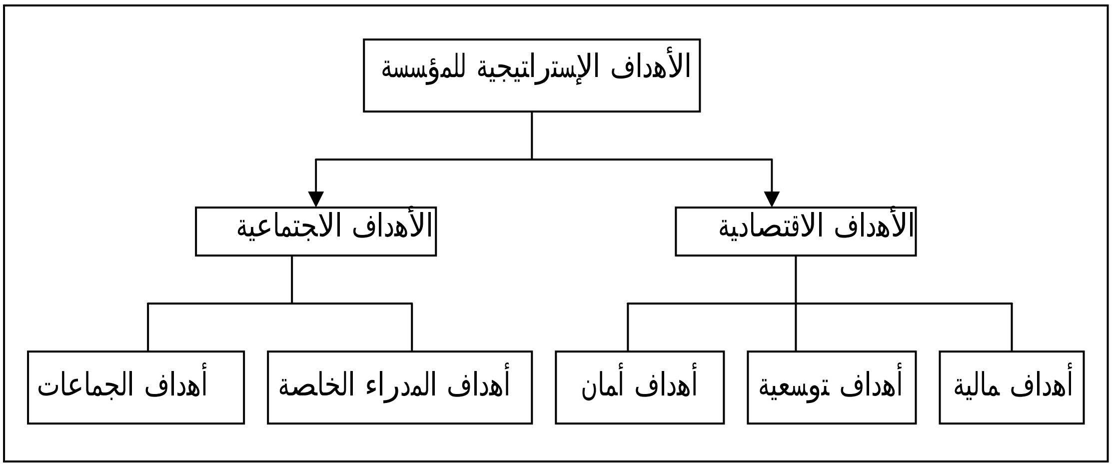
على الأهداف طويلة الأجل أن تكون مكممة، وقابلة للقياس، واقعية و قابلة للتحقيق، ومفهومـة، ومرتبة سلميا، وجريئة، لكن بالإمكان الوصول إليها، و متجانسة ما بين وحدات المنظمة، و يـرتبط كل منها بخط زمني محدد... عادة ما توضع الأهداف على شكل مصطلحات مثال: نمو المبيعـات، الربحية، حصة السوق، درجة و طبيعة التنويع، درجة وطبيعة الاندماج العمودي، العائد لكل سـهم، و المسؤولية الاجتماعية...الخ.

كما أن المؤسسة بحاجة إلى الأهداف طويلة الاجل على كل من المستويات؛ الكلـي، والأقـسام، والوظائف.

و يمكن اختصار طبيعة الأهداف الإستراتيجية في الشكل (19) كما يمكن الرجوع للملحق رقـم (12) كمثال عن الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة محددة.

[1] Give-and-take process in; F. R David, *op. cit.*, p.196.

شكل رقم (19): طبيعة الأهداف الإستراتيجية.



Source: J. C Mathé, **Politique générale de l'entreprise**, *op. cit.*, p.44.

* أهمية الأهداف الإستراتيجية

للأهداف الإستراتيجية أهمية بالغة عند وضعها بوضوح فهي، توجه المسار الإداري، وترفع التآزر، و تساعد في التقييم، و تبني الأولويات، و تخفض عدم التأكد، و تحد من الصّراعات، وتحفّز على العمل، و تساعد في كل من تخصيص الموارد و ضبط الأعمال.

1-2 مسار اختيار و اتخاذ القرار الإستراتيجي

أشار Henri Mintzberg في أعماله إلى أن العديد من الباحثين في هذا المجال – أي الإستراتيجية – لا يهتمون سوى بإجراءات التشخيص و المراقبة، عوض مسارات إتخاذ القرارات الإستراتيجية PPDS*، بهذا ينضم برأيه إلى الإنتقادات التي أبداها الأمريكي Herbert Simon، الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد، فيما يتعلق بالتحليل الاقتصادي النيوكلاسيكي الذي لا يقترح حلولا إلا بتوفر المعلومات الكاملة[1].

هذا النقص الذي أدى إلى اعتماد نماذج؛ إما معقدة بشكل كبير، أو على العكس من ذلك، مبسطة للغاية و بالتالي غير مستعملة، لم تكن له أهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما دامت إدارة الأعمال الإستراتيجية لا تقتصر آنذاك إلا على المؤسسات الكبيرة، لكن التزايد الهائل في خلق المؤسسات الصغيرة وضع دور المدير في أخذ القرار الإستراتيجي في المرتبة الأولى، و قد ظهر إتجاه بكامله، حيوي في البلدان الأنجلوسكسونية منذ ثلاثين عاما ، طوّر أبحاثا حول المنظم وروح التنظيم** سمي مجال البحث هذا بـ " التنظيم"***.

* Processus de prise de décisions stratégique

[1] L'information parfaite dans M. Marchesnay, *op. cit.*, p.139.

** Entrepreneur et esprit d'entreprise

*** Entrepreneuriat

عندما يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل واضـح، مـن الـضروري إختيـار و صـياغة إستراتيجية للمؤسسة، تسمح ببلوغ الأهداف المنتظرة، و نادرا ما نصادف حالات لا يتوفر فيهـا إلا حلا إستراتيجيا وحيدا، يتميز بكونه الأفضل على كل المستويات (ففي حال تواجده يـصبح مـسار القرار الإستراتيجي أكثر بساطة)، و من النادر أيضا أن يكون الحل الوحيد المقبول (الـشيء الـذي يحد من إختيارات المؤسسة)، كما لا يهتم الإستراتيجيون بدراسة جميـع الإسـتراتيجيات الممكنـة المحتملة التي بإمكانها رفع مستوى المؤسسة، لأنه يوجد عدد لانهائي من الأعمال الممكنة و عـدد لانهائي من الطرق التي يتم بها تطبيق هذه الأعمال، لذلك يجب وضع قائمة للإستراتيجيات البديلـة الأكثر جاذبية إضافة إلى تحديد مزايا، وعيوب، وبدائل، وتكاليف، و منافع هـذه الإسـتراتيجيات. وعلى ممثلين من كل مصالح و أقسام المؤسسة الإنضمام إلى هذا المسار، وباعتبارهم مـسـاهمين في تحليل الإستراتيجية و إختيار النشاط عليهم أن يحصلوا على معلومات حول كل من التـشخيص الداخلي والخارجي، إضافة إلى أسس المهمة، التي ستساعد المساهمين على تصور الإسـتراتيجيات المميزة و الأكثر نفعا، حسب رأي كل منهم[1]، ثم تعرض و تناقش فـي إجتمـاع أو سلـسلة مـن الاجتماعات لتوضع الإستراتيجيات المقترحة على شكل قائمة.

عندما تحدد كل الإستراتيجيات المعروضة و تفهم يمكن تقييمها، حسب جاذبيتها، من قبـل كـل المشاركين؛

1= لا يمكن تطبيقها   2= من الممكن تطبيقها

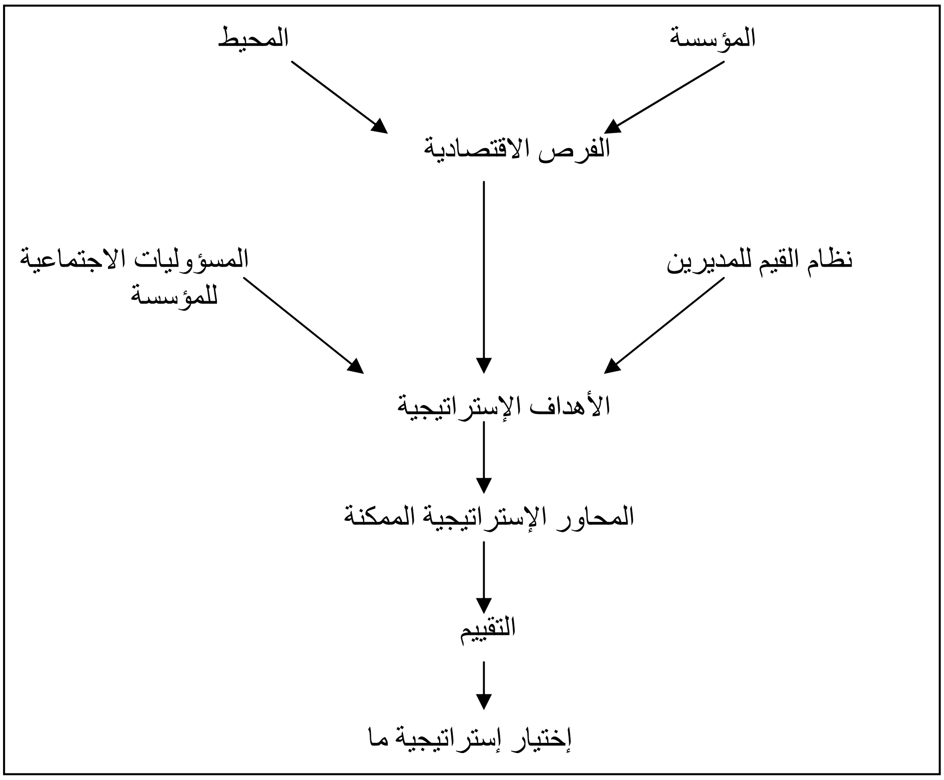
3= من المحتمل تطبيقها   4= تطبق نهائيا

تنتج عن هذا المسار قائمة الأولويات " لأفضل " الإستراتيجيات التي تعكس الـرأي الجمـاعي للمجموعة.

من الصعب وضع مسار إختيار و صياغة الإستراتيجية في شكل نموذج محدد إلا أنـه يجيـب لمنطق يقارب ما يمثله الشكل التالي:

[1] F. David, *op. cit.*, p.194.

شكل رقم (20): مسار إختيار و صياغة إستراتيجية ما.



Source: S. Oréal, *op. cit.*, p.162.

حسب الشكل بدءا من نتائج التشخيص، و بمقارنة النتائج الأساسية للتحاليل الداخلية والخارجية، يتبين أن بعض الإستراتيجيات مستحيلة التطبيق بالنسبة للمؤسسة، بالنظر إلى وضعيتها الحالية في المحيط، في هذه المرحلة أيضا قد تبدو بعض الفرص الاقتصادية للنمو جديرة بالإهتمام. يأتي بعد ذلك، كتتابع منطقي، الصياغة الفعلية للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع إعتبار الصعوبات أو الحدود الذاتية[1] (نظام القيم للمدراء، المسؤوليات التي يرغب هؤلاء في أن تتحملها المؤسسة حيال المحيط) ثم تحديد مختلف الخيارات الإستراتيجية الممكنة للمؤسسة، التي ستسمح لها ببلوغ الأهداف المختارة، و قبل تقييمها، يجب مقارنتها ببعضها البعض و إختيار أيها ستكون الإستراتيجية الفعلية للمؤسسة للسنوات القادمة. هذه الأخيرة قد تكون إحدى الاختيارات أو- ما يحدث غالبا – توفيقة لحلين أو أكثر.

مرحلة الاختيار النهائي ليست بالأمر الهين؛ فمسار التقييم لا يؤدي بالضرورة دائما إلى إستراتيجية مثلى مقبولة للمؤسسة.

1 Auto-contraintes dans S. Oréal, *op. cit.*, p.160.

هناك عدد من الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار نذكر منها ما تطـرق لـه G. Garibaldi[1]، والتي ذكرنا عددا منها في بداية الدراسة، كما يلي:

- مصفوفة I. Ansoff؛
- مصفوفة M. Porter؛
- مصفوفة مكتب الاستشارات BCG؛
- رقعة الشطرنج لـ Mc Kinsey.

2- إتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة [2]

كلما كانت المنظمة صغيرة كلما وجدنا الخصائص التالية:

- القرار يعود بشكل واسع لمدير المؤسسة، حتى و إن كان محاطا بأشخاص كثيرون يقدمون لـه النصح (العائلة، المحاسب، البنكي...الخ)، فهو الوحيد المسئول عن إتخاذ القرار وتطبيقه.
- ترتبط المؤسسة بشكل كبير، بالمعنى الواسع، بمحيطها، إذ من الصعب على المؤسـسة البقـاء مستقلة تماما، فيصبح المدير أكثر انتباها للرسائل الآتية من المحـيط و التـي تـستدرج إجابـات إستراتيجية؛
- لا تتميز الهيكلة بشكلية كبيرة، كما يعتبر الترتيب السلمي فيها ضعيفا، أما أنظمـة المعلومـات والرقابة فمرتبطة بشكل كبير بشخصية المدير؛
- المستويات المذكورة آنفا متراكبة على بعضها البعض؛ إذ يمكن أن يكون لقرار عملـي آثـار إستراتيجية (إختيار مادة جديدة يمكن أن ينجر عنه تغيير الموردين، الزبائن...) دون أن ينظر إليها المدير – بالضرورة – في حينها؛
- مسـار القرار يتم بمعلـومات محدودة؛ يدخل هـذا ضـمن مجـالات بحـث H. Simon في العقلانية المحدودة، فالهدف ليس إتخاذ " أفضل " قرار إنما التعرف على المـشكل أو المـشاكل الحرجة وإدراك حل " عقلاني "، و" مقنع "، وتبريره (عموما بدءا من المنظور العقلاني الشخصي)، ثم تطبيقه.

مسار البحث هذا تجتمع فيه المشاكل مثل الحلول من النـوع الحدسـي[3]: فالعمليـة تدريجيـة وتحسّسية، تعتمد على التجارب و الأخطاء، كما تقوم على مدى تأهيـل المقـرر وعلـى قدراتـه

---

1 G. Garibaldi, *op. cit.*, p.35.

2 M. Marchesnay, *op. cit.*, p.147.

3 Solution heuristique; Il s'agit de processus mentaux (raisonnement par analogie, par l'absurde, par récurrence, mais aussi "trucs et recettes") qui permettent de résoudre des problèmes sans nous assurer d'avoir trouvé la meilleure solution ≠ analytique.

المعـرفية (القدرة على التحليل مثل الاستخلاص، الاستنتاج منـطقيا، الاستنتاج حدسيا...) ونورد تفصيلا أكثر و مثالا عن ذلك في الملحق رقم (13).

عادة ما تتم التفرقة بين نوعين أساسيين للمسارات وذلك بالرجوع إلى أعمال H. Mintzberg:

- المسارات التفاعلية و الإستباقية*:

المسار التفاعلي ينتج عـن الإجـابة لحافز أو محرّض ما** (حـدث طـارئ فـي المحـيط)، المسار الإستباقي يعمل على خلق هذا الحدث الجديد، وذلك بالإبداع، وبتصرفات أكثر عدوانية منها دفاعية...؛

- المسارات الطارئة أو المنبثقة و المتعمدة أو المقصودة***:

المسار المتعمد ينتج عن مخطط، عن إرادة، وعن رؤية محددة بوضوح لمدة معينـة، المـسار الطارئ ينتج عن تأقلم تدريجي مع المحفزات أو الوقائع الحادثة والظروف المتغيرة (التغيير يمكـن أن تحدثه المؤسسة نفسها أولا).

لا يمكن القول أي المسارات هو الأفضل؛ مع أن آداب إدارة الأعمال قد فضلت لمـدة طويلـة المسار الإستباقي و المقصـود بمعنى المخـطط، إلا أنه في الواقع تتدخل العديد من العوامـل فـي هذا النطاق:

- طبيعة القرار: إذ أن شراء آلة مكلفة من نوع استباقي و مقصود أما تبني طلبية هامة فمن النوع التفاعلي و الطارئ؛

- طبيعة نوع النشاط و المحيط: كلما كان المحيط متقلبا و معقدا كلما إعتمد المـنظم تـصرفات تفاعلية و طارئة؛

- طبيعة المنظم و إلهاماته: فالمنظم الذي يبحث عن النمو لن تكون له نفس تصرفات من يبحـث عن إستمرارية مؤسسته؛

- طبيعة و نوع التنظيم: الهياكل الرّسمية و الهرمية تكون أكثر ملائمـة للقـرارات الإسـتباقية والمقصودة، أما الهياكل الأكثر مرونة فملائمة للقرارات التفاعلية و الطارئة.

في المجموع يمكن إبراز عدد من أنواع الإستراتيجيات:

---

* Processus réactifs et proactifs
** Stimulus
*** Processus émergents et délibérés

شكل رقم (21): أنواع الإستراتيجيات الممكنة حسب H. Mintzberg.

	تفاعلية	الإستباقية
المتعمدة	إستراتيجية سلبية	إستراتيجية هجومية
الطارئة	إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية مخططة

Source: M. Marchesnay, *op. cit.*, p.149.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكون أكثر فأكثر تأقلما في قراراتها الإستراتيجية عندما تندمج ضمن شبكة من المؤسسات و الهيئات (مناولة السلع والخدمات، شبكة الزبائن أو التوزيع، شبكة العلاقات الشخصية...الخ).

في الأخير يمكن للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة أن تتطور عندما تتخذ هيكلة على شكل مجموعات، و هذا يتضمن شركة تدير المساهمات (للمدير، العائلة، المساهمين) في شركات مختلفة، في نفس القطاع أو في قطاعات مختلفة، توافق أنشطة المؤسسة (الشراء، الإنتاج، التسويق، التصميم)[1].

[1] يكون هنا الحديث عن مصطلحات حديثة خصوصا على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل: hypogroupes، hypergroupes، réseaux. يمكن الرجوع إلى مؤلف: O. Torrès, **nouvelles perspectives en PME**.

المبحث الثاني: تنفيذ و تقييم الإستراتيجية.

المطلب الأول: تنفيذ الإستراتيجية[1].

إن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يعني بالضرورة النجاح دائما في تطبيقها، فالأمر دائما أصعب عندما نحاول تطبيق أمر (تطبيق الإستراتيجية) من القول بأننا سنقوم به (صياغة الإستراتيجية)، ومع أن الأمران مرتبطان بشكل كبير إلا أنهما مختلفان كليا، يمكن سرد أهم نقاط الاختلاف فيما يلي:

- صياغة الإستراتيجية تحدد القوى قبل العمل.
- تطبيق الإستراتيجية يسيّر القوى خلال العمل.
- صياغة الإستراتيجية تتمركز حول الفعلية.
- تطبيق الإستراتيجية يتمركز حول الفاعلية.
- صياغة الإستراتيجية هي مبدئيا مسار ذهني.
- تطبيق الإستراتيجية هو مبدئيا مسار عملي.
- صياغة الإستراتيجية تتطلب حدس جيّد و مستوى عال في التحليل.
- تطبيق الإستراتيجية يتطلب تحفيزات خاصة و مستوى عال في الرّيادة.
- صياغة الإستراتيجية تتطلب الرّبط بين عدد قليل من الأفراد.
- تطبيق الإستراتيجية يتطلب الرّبط بين عدد كبير من الأفراد.

لا تختلف مفاهيم و أدوات صياغة الإستراتيجية بشكل كبير لكل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الكبيرة و المؤسسات التي تهدف إلى الربح و غير الهادفة إلى الربح، مع ذلك تطبيق الإستراتيجية يختلف كليا حسب أنواع و أحجام المنظمات، إذ يتطلب تطبيق الإستراتيجية أعمالا عدة مثال تغيير مناطق البيع، إضافة مصالح جديدة، توظيف عمال جدد، تغيير إستراتيجية تسعير المؤسسة، تطوير الميزانية المالية، تطوير عوائد جديدة للعمال، تدريب عمال جدد، تغيير المسيرين ما بين الأقسام، إنشاء نظام معلوماتي أحسن...الخ هذه الأنواع من الأنشطة تختلف بشكل كبير بين المؤسسات الصناعية، الخدماتية، و الحكومية والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة.

[1] F. R David, *op. cit.*, p.237.

1- نظام التخطيط

يهدف هذا النظام أولا إلى تخطيط تطبيق الإستراتيجية في الزمن، و تنظيم نظام تخصيص الموارد، كما يهدف إلى تجزئة الإستراتيجية و المخطط الإستراتيجي إلى مجموعات جزئية* خاصة بكل قسم، أو مصلحة، أو وظيفة، و بكل وحدة عملية أساسية مكونة للمؤسسة. و حسب ترتيب سلمي نازل يتم تحديد مخطط استراتيجي، و مخططات أو برامج عملية ثم في الأخير الميزانيات المالية، و كلما نزلنا على مستويات هذا الترتيب كلما تقلص الأفق الزمني (مثال الأفق الزمني للميزانية لسنة واحدة) وهنا تتأكد أهمية الميزانيات، فإن كانت عبارة عن تقييد لأنشطة سنة سابقة فحسب، إلا أنها تعتبر عنصر أساسي في تطبيق الإستراتيجية و تكمن أهميتها في كونها تترجم كل عناصر المخطط إلى معاملات مالية مشتركة** فهي تسمح بتحويل المخططات إلى أفعال و قرارات يومية، كما تسمح المراقبة الميزانية بتتبع تطور هذا التطبيق لوضع الأعمال التصحيحية إذا لزم الأمر، وعلى المخطط من جهة ثانية أن لا يميزه الجمود فلا يمنع إدماج التغييرات الحاصلة في المحيط أثناء تطبيقه أو إستغلال الفرص التي تتاح للمؤسسة.

و ما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو اعتماد مديرها عموما على المسار حدس-قرار-عمل، و على أفق زمني قصير الأمد فلا يعمد إلى وضع المخططات، لكن بعض الدراسات حاولت إثبات ضرورة تواجد حد أدنى من التخطيط للمهام حسب المسار الإستراتيجي، فقد أشارت دراسة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن غيابه يتسبب، في حالات عديدة، في إفلاس الشركة[1] و يأتي هذا مع التأكيد على أثر ظاهرة العولمة التي لا يمكن تفادي آثارها السلبية إلا بإعتماد إدارة الأعمال الإستراتيجية أو، لكي تكون الحلول غير جذرية إلى حدّ ما، على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتجه نحو شبكات التحالف[2].

* Sous-ensembles
** Dénominateur financier commun
[1] S. C Perry, **The relationship between written business plans and the failure of small business management in the US**, Journal of Small Business Management, n°39(3), 2001, pp.201-208.
[2] C. Fourcade, M, Machesnay, *op. cit.*, p.301.

2- السياسات

التغييرات في إستراتيجية المؤسسة لا تحدث تلقائيا، فالمؤسسة بحاجة لسياسات معينـة لتفعيـل الإستراتيجية، و هي تعني عموما العناوين الخاصة، والمناهج، والإجراءات، والقـواعد، والـصيغ، والأعمال الإدارية الموضوعة لدعم و تشجيع العمل على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا فالـسياسات عبارة عن أدوات لتطبيق الإستراتيجية، و هي تضع إلتزامات وحدود على نوع الأعمـال الإداريـة التي يمكن إتخاذها لتحفيز و معاقبة سلوك العمال، كما توضح ما يمكن و ما لا يمكن فعلـه لبلـوغ أهداف المنظمة.

تبيّن السياسات أيضا ما يُنتظر من كل من الموظفين و المدراء، الأمر الذي يرفع مـن فـرص تطبيق الإستراتيجية بنجاح. و هي توفر قاعدة لمراقبة التسيير، وتسهل الربط بين وحدات المنظمة، وتخفض حجم الوقت الذي يستغرقه المدراء في إتخاذ القرارات. إضافة إلى أنها توضح كيف يجـب أن يتم العمل ومن قبل من. و هي ترفع من نسب تفويض صنع القرار للمستويات الإدارية المناسبة أين تبرز و تتعدد المشاكل بشكل مستمر. وللعديد من المنظمات سياسات وجيزة لتوجيـه و قيـادة السلوك فمثلا ما يقارب 80 % من الهيئات في الولايات المتحدة تبنت سياسات " منع التدخين ".

يمكن تطبيق السياسات على كل الأقسام والمصالح وبعض السياسات تطبـق علـى المـصلحة الواحدة (مثلا: على موظفي مصلحة الإنتاج في كل سنة أن يقوموا على الأقل بدرس تدريب واحـد) و مهما كان غرضها وشكلها، تعمل السياسات كميكانزم لتطبيق الإسـتراتيجيات والوصـول إلـى الأهداف.

على السياسات أن تصاغ كتابيا كلما أمكن ذلـك. فهـي تمثـل أداة لـدفع إتخـاذ القـرارات الإستراتيجية. بعض الأمثلة عن السياسات التي تدعم إستراتيجية منظمة ما، أو هدف مصلحة ما، أو هدف قسم ما في الملحق رقم (14).

فيما يلي بعض الأمثلة عن المواضيع التي قد تتطلب سياسات:

- لتركيز أو لامركزية الأنشطة التدريبية للموظفين؛
- للتوظيف من خلال وكالات التوظيف، الجامعات، و /أو الجرائد؛
- للترقية على أساس الإستحقاق أو على أساس الأقدمية؛
- للتفاوض مباشرة أو بشكل غير مباشر مع النقابات العمّالية؛
- تفويض المسؤولية على مدى واسع أو حصرها مركزيا؛
- للسماح بالكثير أو القليل أو لاشيء من العمل الإضافي؛
- لاستعمال عارض وحيد أو عدد من العارضين؛
- لشراء أو استئجار التجهيزات الجديدة للإنتاج؛

- وضع العديد أو القليل من أنماط / مستويات الإنتاج؛
- تثبيط وإعاقة استعمال المعلومات الداخلية للأغراض الشخصية؛
- لمنع التحرش الجنسي؛
- لمنع التدخين؛
- الحدّ من العمل في الظلام.

3- تخصيص الموارد

يعتبر تخصيص الموارد أحد أهم أنشطة إدارة الأعمال التي تخص تطبيق الإستراتيجية. فتخصيص الموارد في المنظمات التي لا تستعمل إدارة الأعمال الإستراتيجية، كـإقتراب لإتخاذ القرار، يقوم فيها تخصيص الموارد على عوامل سياسية أو شخصية. أما إدارة الأعمال الإستراتيجية فتسمح بتخصيصها حسب أولويات تحددها الأهداف السنوية.

كل المنظمات تتوفر على الأقل على أربعة أنواع من الموارد التي بإمكانها إستغلالها لبلوغ أهدافها: الموارد المالية، الموارد الفيزيائية، الموارد البشرية، و الموارد التكنولوجية. إلا أن تخصيص الموارد لأقسام أو مصالح خاصة لا يعني أن الإستراتيجيات قد طبقت بنجاح، إذ أن عددا من العوامل يعيق التخصيص الفعلي للموارد و يؤدي إلى حماية مبالغ فيها للموارد مثال الأهداف غير الواضحة، عدم وضوح التوجهات الإستراتيجية، تجنب المخاطرة، نقص الخبرة أو المعرفة...الخ.

القيمة الحقيقية لأي برنامج لتخصيص الموارد تكمن في التوصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة. فالتخصيص الفعلي للموارد لا يضمن وحده تطبيق الإستراتيجية بنجاح لأن البرامج، الموظفين، المراقبة، التعهدات و الإلتزامات يجب أن تعطي الحياة في الموارد المتوفرة.

4- إدارة الصراعات

ترابط الأهداف، و التنافس على موارد محدودة، كثيرا ما يؤدي إلى نشوب صراعات، يمكن تعريف هذه الأخيرة على أنها إختلاف أو تعارض بين طرفين أو أكثر على موضوع ما أو أكثر، فوضع الأهداف السنوية قد يؤدي إلى الصراع كون لكل فرد تطلعاته و توقعاته وتصوراته الخاصة، والبرامج و جداول التوقيت قد تخلق ضغطا، إضافة إلى أن بعض العقليات لا تتوافق، وتؤدي إلى حدوث سوء فهم بين العمال و الإدارة، مثلا إتفاق بعض المديرين على تخفيض الديون بـ 50 % في سنة ما قد يعارض هدف قسم ما برفع مبيعاته بـ 20 %.

يمكن تجميع العديد من الإقترابات لتسيير و حل الصّراعات ضمن ثلاث أصناف: الإجتنـاب، الكبت، المواجهة.

5- الربط بين الهيكلة و الإستراتيجية

لمدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن يختار بين احتمالين ممكنين:

- إما تنظيما مهيكلا و بعلاقات سلّمية محددة، ووظائف محددة، و توكل لكل صاحب وظيفة سلطات حسب مسؤولياته، فإذا كان التنظيم هو، خصوصا، التوضيح و التبسيط فعلى المؤسسة، بعد تحديد المهام، أن تضع قواعد تضبط دور كل فرد فيها؛

- أو، على العكس مما سبق، يختار المدير تنظيما أكثر مرونة، بوظائف متداخلة، و مساهمة عامة لأفراد المؤسسة في القرارات الرئيسية.

هناك من يضيف نوع ثالث و هو مزيج للعنصرين السابقين و تدخل ضمنه الهياكل المصفوفية ذات بعدين أو أكثر[1].

5-1 طبيعة الهيكلة التنظيمية:

تتطلب التغييرات في الإستراتيجية تغييرات في الطريقة التي تتهيكـل بهـا المؤسـسة لـسببين رئيسيين؛ أولهما أن الهيكل يملي بشكل واسع كيف يتم وضع الأهداف و السياسات. مـثلا تـصميم الأهداف و السياسات الموضوعة تحت هيكلة تنظيمية جغرافية يصاغ بعبارات جغرافية، و تـصاغ الأهداف والسياسات بمفاهيم الإنتاج في المنظمة التي تعتمد الهيكلة حسب مجموعـات المنتجـات، فبإمكان الشكل الهيكلي لتطوير الأهداف و السياسات التأثير بشكل هام على كـل أنـشطة تطبيـق الإستراتيجية.

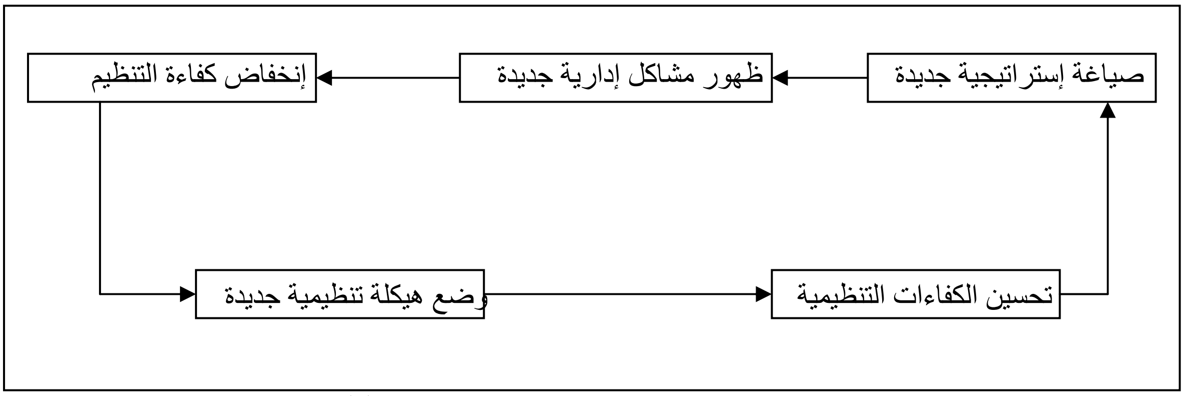
السبب الرئيسي الثاني هو أن الهيكلة توضح كيف يتم تخصيص الموارد؛ إذا كانت المنظمة ذات هيكلة قائمة على مجموعات الزبائن، فالموارد ستخصص بنفس الطريقة، وبالمثل إذا كانت المنظمة مهيكلة حسب الأعمال الوظيفية فستخصص المـوارد حـسب المجـالات الوظيفيـة، و بإسـتثناء الإستراتيجيات الجديدة أو المراجعة و المصاغة في نفس مجال الإستراتيجيات القديمة، عادة ما تكون إعادة التوجّه الهيكلي جزء من تطبيق الإستراتيجية.

أوجد Chandler مراحل خاصة للهيكلة تتكرر حسب نمو المنظمة، و تغييرها للإسـتراتيجية، مثلما هو موضح في الشكل:

---

[1] J. Lebraty, R. Teller, **Ingénierie du diagnostic global d'entreprise**, éd ; Liaisons, Paris, 1994, p.80.

شكل رقم (22): علاقة الإستراتيجية بالهيكلة حسب A. Chandler:



Source: F. R David, *op. cit.*, p.247.

لا وجود لهيكلة تنظيمية مثلى لإستراتيجية معينة أو نوع من التنظيم، فما يصلح لمنظمة ما قد لا يصلح لمنظمة أخرى مشابهة، مع أن المؤسسات الناجحة في صناعة ما تميل إلى تنظيم نفسها بطرق متشابهة. مثلا مؤسسات المنتجات الاستهلاكية تميل إلى إتباع شكل الهيكلة بالأقسام حسب المنتجات في التنظيم. المؤسسات الصغيرة تفضل الهيكلة الوظيفية (مركزية)، المؤسسات المتوسطة تفضل الهيكلة حسب الأقسام (لا مركزية)، المؤسسات الكبيرة تستعمل وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU أو الهيكلة المصفوفية. و كلما كبر حجم المنظمة كلما تغيرت هيكلتها –عموما- من شكل بسيط إلى شكل أكثر تعقيدا نتيجة للتسلسل، أو الربط بين مجموع الإستراتيجيات الأساسية المحددة.

هناك العديد من القوى الخارجية و الداخلية المؤثرة في التنظيم؛ ليس بإمكان أي مؤسسة تغيير هيكلتها إجابة لكل منها، لأن فعل ذلك سيؤدي بها إلى الإنهيار. و عندما تغير مؤسسة ما إستراتيجيتها قد تصبح الهيكلة المتواجدة غير عملية، وعوارض الهيكلة غير العملية تستلزم مستويات عدّة من إدارة الأعمال: إجتماعات عدة لأشخاص عدة، الإهتمام بشكل أكبر بحل الصّراعات الداخلية، الحدّ من التجاوزات في المراقبة، وتتبع الأهداف غير المحققة. قد تسهّل التغييرات في الهيكلة جهود تطبيق الإستراتيجية، لكنه لا يتوقع منها أن تجعل من إستراتيجية فاشلة إستراتيجية ناجحة، أو جعل مدراء سيئين جيدون، أو جعل المنتجات السيئة تباع.

بإمكان الهيكلة أن تتأثر و تؤثر على الإستراتيجية، فالإستراتيجيات المصاغة يجب أن تكون قابلة للتطبيق، مثلا إذا ما احتاجت بعض الإستراتيجيات الجديدة إلى إحداث تغييرات هائلة على الهيكلة، فإنها لن تكون بالضرورة الخيار الأنسب. بهذا الشكل، يمكن للهيكلة أن تقولب و تكيّف الإختيار الإستراتيجي.

2-5 أنواع الهياكل التنظيمية:

ما يعتبر بالأهمية بما كان، فيما يتعلق بالهيكلة، هو تحديد أي تغيير في الأشكال الهيكلية سيحتاجها تطبيق إستراتيجيات جديدة و كيف يمكن إحداث هذه التغييرات على أحسن وجه. سنتطرق لهذه النقطة من خلال الإشارة إلى ثلاثة أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية[1]: الهياكل الوظيفية، والهيكلة حسب الأقسام - حسب المجال الجغرافي أو حسب نوع المنتجات أو حسب أصناف الزبائن أو أخيرا حسب طبيعة المسار الإنتاجي -، و الهيكلة على شكل مصفوفة.

* الهيكلة حسب الوظائف: تعطي الأولوية لمبدأ التخصص في الأعمال.

تعتبر الهيكلة حسب الوظائف، أو المركزية، الأوسع استعمالا نظرا لبساطتها ولقلة تكلفتها من بين الإختيارات الثلاث. تقوم الهيكلة الوظيفية بتقسيم الأعمال و الأنشطة تحت الإدارة العامة حسب الوظائف مثال وظيفة الإنتاج والعمليات، التسويق، المالية والمحاسبة، البحث والتطوير...الخ. على غرار كون هذه الهيكلة بسيطة و غير مكلفة (مثلا لا حاجة لمضاعفة حجم مصالح المعلوماتية أو المحاسبة في حال مضاعفة النشاط) فهي تعطي الأولوية لمبدأ التخصص في العمل، تشجع الفاعلية، تقلل الحاجة إلى نظام رقابة متطور، وتسهل إتخاذ القرارات بسرعة. أما فيما يتعلق بالجوانب السلبية لهذه الهيكلة فمن بينها:

- إحتكار المسؤوليات في القمة؛
- التقليل من فرص الإرتقاء مهنيا؛
- عادة ما تميزها معنويات سلبية للعمال؛
- صراعات بين الإدارة و العمال؛
- تفويض محدود للسلطة؛
- تخطيط غير ملائم للمنتجات و الأسواق.

و مع أن هذه الهيكلة ليست بالحديثة إلا أنها تبقى ملائمة، إلى حد بعيد، للمؤسسات ذات المنتج الوحيد، أو ذات درجة تنويع منخفضة، و هذا مهما كان حجمها بالأخص إذا كان المحيط يتميز بالثبات النسبي.

* الهيكلة حسب الأقسام:

يعتبر هذا النوع من الهياكل التنظيمية، ثاني الأنواع الأكثر إستعمالا من طرف المؤسسات الأمريكية. فكلما كبر حجم المؤسسة الصغيرة كلما واجهت مشاكل و صعوبات أكبر، في إدارة المنتجات و الخدمات المختلفة في أسواق مختلفة، لذا تصبح بعض الأنواع من الهياكل حسب الأقسام ضرورية لتحفيز العمال، ومراقبة العمليات، و المنافسة بنجاح في مختلف المواقع.

[1] F. R David, *op.cit.*, p.247.

يمكن تنظيم الهيكلة بالأقسام بأحد الطرق الأربع الممكنة: حسب المجال الجغرافي، حسب المنتجات أو الخدمات، حسب الزبائن، أو حسب المسارات. و ضمن هذه الهيكلة، تتواجد الأنشطة الوظيفية في كل من الإدارة العامة مركزيا و في كل قسم على حدى.

لهذه الهيكلة بعض المحاسن نذكر منها:

- مهنية و وحدة المسؤوليات؛ فالمسئول عن نشاط محدّد يراقب كل جوانبه (التقنية، التجارية، و الميزانية) و يكون على علاقة مباشرة بالمحيط القطاعي الخاص بهذا النشاط (السوق، المنافسة، التطور التكنولوجي) و يهتم ذاتيا بتتبعه و فهمه؛

- تكوين مدراء متعددي التخصصات؛ فعلى كل مستوى من الترتيب الهرمي (المنتوج، المصلحة التي تضم عدة منتوجات و الأقسام التي تضم عدة مصالح) على المسئول أن يتحكم بكل الوظائف الضرورية لتسيير و تطوير نشاطه، مثلما تفعل الإدارة العامة حيال المؤسسة بكاملها؛

- اللامركزية و التفويض؛ بإعتبار تنوع الأنشطة، و الأجزاء الإستراتيجية التي يستلزمها هذا النوع من الهياكل، و التعقيد الإستراتيجي والتنظيمي الذي ينجر عنها، وبحكم أن المدراء مسؤولون على كل المستويات فهذا يرفع من اللامركزية و التفويض نسبيا.

النقاط السلبية الأساسية لهذا النوع من الهياكل تكمن في كل من عاملي التعقيد و التكلفة، الأول يعود إلى التعقيد الإستراتيجي للمؤسسة: فتعدد الأجزاء الإستراتيجية في مهن مختلفة في حدّ ذاتها، يرفع من درجة تعقيد الهيكلة، لملائمة هذه الأخيرة للواقع الإستراتيجي، فقد تتعدد الوحدات المستقلة بعدد الأجزاء الإستراتيجية المنفردة في حافظة الأنشطة و هذا يتطلب مسئولين في مختلف الوظائف لكل وحدة مما يرفع التكاليف.

* الهيكلة المصفوفية: أو حسب المشاريع

يلائم هذا النوع من الهياكل بشكل أكبر قطاع الخدمات، يقوم على تقسيم المؤسسة حسب المشاريع الرئيسية الممكن تحديدها. و يعرف المشروع على أنه نشاط مميز للمؤسسة، مؤقت (مثال أنشطة مكتب إستشارات مع زبون خاص) أو نهائي (أنشطة نفس المكتب المعلوماتية في خدمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، لكل مشروع مسئول محاط بمجموعة من المتخصصين، يتفاوض حول أهدافه و ميزانية التسيير ثم يقوم بتسييره بصفة مستقلة.

لهذه الهيكلة المحاسن التالية:

- توافق هيكلة كل مشروع الواقع الاقتصادي لهذا الأخير و بالتالي لمجموع المؤسسة؛

- تتميز الهيكلة بالمرونة كما تحفّز الحركية المهنية، و تساعد على اكتساب الخبرة وكفاءات متنوعة وتسيير أكثر عقلانية للفرق؛

- تحفيز هام للمسئولين و لمعاونيهم على تحقيق مشاريعهم بغرض الوصول إلى النتائج التي يتم تقييمهم على أساسها.

السلبيات الأساسية تتمثل في ما يلي:

- مرونة الهيكلة إضافة إلى غموضها يجعلان من الصعب على بعض الأفراد العمل كونهم بحاجة إلى هيكلة مرتبة هرميا بوضوح و لمسؤوليات محددة و نهائية؛

- تسيير الوقت بالنسبة للمسئولين و المتخصصين صعب، إلى حد ما، في حـال مـا إذا كـانوا يهتمون بمشاريع عديدة.

و لتجنب هذه السلبيات لا يمكن لهذه الهيكلة أن تعمل بفعّالية إلا بوجود نـظام معلومات متطور و نظام ملائم لمراقبة التسيير بين مختلف المشاريع.

3-5 إختيار هيكلة تنظيمية ملائمة[1]:

المشكل المطروح هو العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكلة، و قد شملته دراسات عديدة بدءا مـن Chandler، Scott، Berg، و Rumelt. هذه الدراسات تدور كلها حول المظهـر المعيـاري أو الطبيعي* لهذه العلاقة: الإستراتيجية هي التي تحدّد إختيار هيكلة تنظيمية معينة، فتنظيم المؤسسة لا يمكن أن يكون إلا تابع لحاجات الإستراتيجية. من خلال الملاحظة، يتضح أن تأقلم الهياكل يتم عادة بفارق في الزمن: فبعض المدراء بحكم ضغوط المحيط و تغيراته يبـدؤون بتغييـر الإسـتراتيجية الشيء الذي لا ينجر عنه إلا تغييرات على مستوى المنتجات، التكنولوجيات، و الأسواق، دون تغيير الهيكلة، بسبب المشاكل الإنسانية و مقاومة التغيير التي يمكن أن يواجهونها. فالتغيير الإسـتراتيجي الجدّي يجب أن يترجم بملائمة الوسائل لتطبيقه، ومـن الـضروري أن يمـر بمراجعـة للهيكلـة، للوظائف، والمسؤوليات في المؤسسة. كل نوع من الإستراتيجيات يلائمه شكل خاص للتنظيم: بذلك إذا كانت مؤسسة ما وحيدة المنتج، و ذات هيكلة وظيفية، لن تكون لإستراتيجية التنويع فيها فـرص كبيرة للنجاح.

إذا كان الربط المعياري/ الطبيعي هو جعل الهيكلة تتأقلم و الخيار الإستراتيجي، إلا أنه، عمليا، الهيكلة متواجدة مسبقا و لها تأثير على مسار الإختيار الإستراتيجي (إلا في حالـة خلـق مؤسـسة جديدة) و لا يمكن اعتبارها عاملا حياديا. لذلك، في المؤسسات الـصغيرة والمتوسـطة العائليـة الوحيدة المنتوج، إذا كانت مهيكلة من البداية حسب الشكل الوظيفي، في هـذه الحالـة قـد تجمّـد تصرفات إتخاذ القرار لدى المسئولين إلى حد منعهم من التفكير في إستراتيجية التنويع خارج مهنتهم التقليدية. في حين أن هذا التغيير يكون عاديا في مؤسسة أخرى إن كانت من نفس الحجم و إعتمدت التنويع مسبقا، كما تتبع تنظيما حسب المنتجات أو الأسواق (الشكل التقسيمي)، أو تلك المؤسسة التي إعتادت أقلمة محفظتها دوريا.

---

[1] S. Oréal, *op. cit.*, p.246.

* Aspect normatif

الإعتراف بدور الهيكلة في مسار الخيار الإستراتيجي لا يعارض العلاقة المعيارية إنما يدعمها. فالقدرة الحقيقية للإدارة العامة هي أن توفق بين، القـرارات المتخـذة فـي المـستويات الوسـيطة والإستراتيجية، وما تصبو إليه كما لو كانت هي من يصدر القرار.

سبب آخر يفسّر الفارق الزمني في الملائمة بين الإستراتيجية و الهيكلة يكمن في إنعدام الهيكلـة المثلى، و الشكل الأمثل للتنظيم، إذ لا وجود لتنظيم نهائي يصلح لكل الحالات، والقاعدة الأساسـية هي أن الهيكلة متعددة، و نسبية، و يجب أن تُختار حسب معايير مختلفة:

- الأهداف الإستراتيجية المبتغاة: فالسّعي وراء تحقيق هدف المردودية أو عكس ذلك هدف النمو يمكن أن يتطلب إتباع نمط تنظيم مختلف؛

- الإستراتيجية المختارة و درجة التنويع في المؤسسة بمفاهيم الأنشطة المختلفة (عـدد وتنـوع الأجزاء الإستراتيجية)؛ فالمؤسسة المتعددة المنتجات التي تتبع إستراتيجية التنويع لا يمكن أن تُنظّم بنفس الشكل الذي تنظّم به مؤسسة وحيدة المنتج تتبع إستراتيجية توسّع. مـن جهـة ثانيـة الميـزة الخاصة للأنشطة (الصناعية أو الخدماتية) يمكن أن تؤدي إلى طرق تنظيم مختلفة: فعادة ما يفضل شكل التنظيم حسب المشاريع في أنشطة الخدمات. بالمثل، إدارة الأنشطة من النوع البقرة الحلـوب، أو النجوم، أو ذات الحدين لا تتطلب نفس الكفاءات، ما ينجر عنه أيضا أشكال تنظيمية مختلفة؛

- شروط المحيط: إذا كان غير ثابت أو متقلب بشدة يجب على الهيكلة أن تسمح بلامركزية أكبر لكي يكون المدراء أكثر مسؤولية تجاه كل نشاط؛

- ثقافة المؤسسة، و تاريخها، و أفرادها: تعتبر هذه المتغيرات أساسية و تحدد قدرة المؤسسة على إدارة التغيير، إذا كانت إستراتيجية التنويع تتطلب هيكلة من نوع تقـسيمي، بدرجـة واسـعة مـن اللامركزية و الإستقلالية، لا يمكن تطبيقها بشكل مفاجئ في مؤسسة عاشت لمدة طويلـة بـالتنظيم الوظيفي، بأسلوب مركزي و أتوقراطي، فالأفراد لن يتقبلوا تغييرا سريعا بهذا الـشكل، ولا إتخـاذ قرارات مستقلة عنهم، كونهم لم يحصلوا على الخبرة اللازمة.

6- وضع نظام معلومات إستراتيجي

إن قيادة نظام إدارة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة تقوم علـى تـسيير المعلومـات الداخليـة والخارجية لذلك يعتبر نظام المعلومات الإستراتيجي قلب هذا النظام فهو يتميز بما يلي:

1. يُعتبر قاعدة لأنظمة القيادة و المراقبة التي تعمل على تتبع الفوارق بـين التوقعـات والنتـائج الفعلية؛

2. يسمح بملائمة الإستراتيجية لمتطلبات المحيط في أي وقـت، علـى أسـاس مبـدأ المرونـة الإستراتيجية الذي يعني عدم إختيار الإستراتيجية بشكل نهائي إنما بالإمكان إحداث تغييرات علـيها و أقلمتها حسب التطورات التي قد تكون مفاجئة و غير مستقرة للمحيط.

3. تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال و بالتالي توفير القدرة على تـصنيع منتجـات جديدة، و إستخدام أساليب حديثة في الإنتاج[1].

تعمل المؤسسة في هذا المجال على وضع مرصد[2] مكلف بتلقي المعطيات في أي وقت، ونظـام تسيير لهذه المعلومة، بغرض معالجتها بالشكل الذي يسمح بتمرير المعلومة الإستراتيجية، المحـدّدة فقط، إلى المسئولين عن وضع المؤسسة و توازن مسارها الإستراتيجي مع تطورات المحيط، والبقاء على إرتباط مع مختلف أنظمة المعلومات في المؤسسة، ويرتكز نظام المعلومات الإستراتيجية، على التجميع، المعالجة، و إسترجاع المعلومة على شكل ملخص لتشكيل لوحة قيادة إستراتيجية* تـساعد الإدارة على الإطلاع، في أي وقت، على موقعها بالنظر إلى ما تريد أن تكون عليه ومدى تماشـي الإستراتيجية مع التطورات الهامة للمحيط.

و عادة ما تختصر مكونات نظام المعلومات للتسيير[3] في مجموعة من الوسائل كما يلي:

1. الوسائل المادية: تشمل هذه الآلات و التجهيزات و غيرها، التي تـسمح بجمـع، ومعالجـة المعلومات إضافة إلى اعتبارها حامل لحفظ المعلومات (ما يسمى ببنك المعلومات)؛

2. الوسائل التقنية: و تشمل مختلف التقنيات المستعملة في معالجة المعلومـات، حتـى طـرق حساب المعدلات أو بعض المؤشرات الإحصائية إلى النماذج الكمية المختلفة، و من تقنيات التـسيير من محاسبة عـامة و تحليلية و غيرها إلى مختلف الـبرامج الحديثة للإعلام الآلي المتـخصـصة في التسيير؛

3. الوسائل البشرية: يمكن التفريق بين نوعين من الإطارات ذات النشاط الوظيفي، الأول و هم المتخصصون في جمع و تخزين و استعمال نظام المعلومات بأجهزته المادية المختلفة؛ أمـا النـوع الثاني من الإطارات فهم المتخصصون في تقنيات التسيير المختلفة، الذين يقومون بعمليات المعالجة و تحضير المعطيات القابلة للإستعمال من طرف المـسؤولين العـاملين فـي مختلـف المناصـب والمستويات داخل المؤسسة.

إلا أن نقاط الإشكال تختلف فيما يتعلق بالمعلومات الداخلية والمعلومات الخارجية:

المعلومات الداخلية: المشكل هو كثرة المعلومات، لتعدد أنظمة المعلومات الداخلية (المعلومـات المحاسبية، المالية، التجارية، التقنية، الاجتماعية...الخ) و لأنه، و بفضل التكنولوجيـا المعلوماتيـة، أصبحت أكثر تفصيلا، فإذا ما تواجدت لدى الإدارة دون معالجتها، وتلخيصها، و ترتيبهـا زمنيـا،

---

[1] س. م البكري، **نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص.204.

[2] Intelligence service dans; S. Oréal, *op.cit.*, p.258.

* Tableau de bord stratégique

[3] ن. د عدون، **الإدارة و التخطيط الإستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص.136. بتصرف.

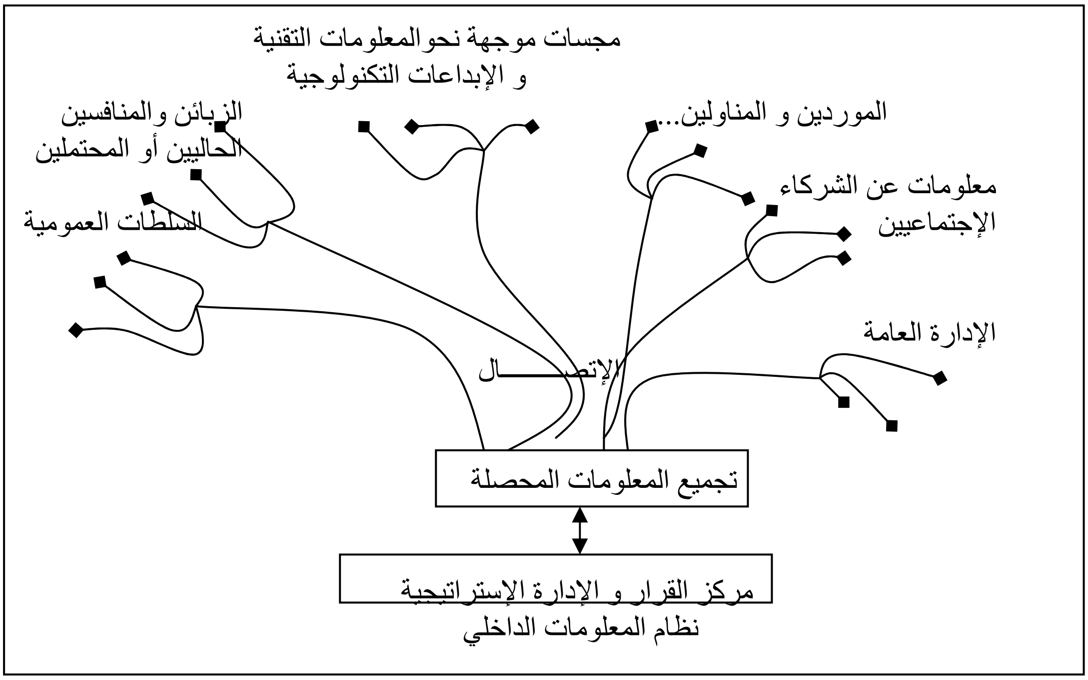
والتركيز على المعلومات التي تساعد على حصر الفوارق الإستراتيجية... فإنها تـصبح مـن دون جدوى ؛

المعلومات الخارجية: تعتبر أصعب من سابقتها إذ عادة ما تكون هذه المعلومات منتشرة، عديدة، و/أو صعبة المنال، إضافة إلى كونها تدخل المؤسسة –عادة- عشوائيا، بدون ترتيب، وبعد أن تكون قد إنتشرت خارجا. أما المسئولين على بعـض الوظـائف، المـستقبلين للمعلومـات المتخصـصة (لاعتقادهم بأنهم الوحيدين القادرين على فهمها و إستعمالها) يتغاضون عن إعلام المسئولين الآخرين عنها مما يعيق مسار تحليل و تجميع المعلومات المشتتة.

كما أن العديد من المؤسسات تركز على تحديث أجهزتها المعلوماتية و تكثيف شبكة المعلومـات دون أن تحدد نوع المعلومات التي تحتاجها لخدمة زبائنها حسب P. Drucker[1].

لذا يجب على المؤسسة أن تضع نظاما لتلقي المعلومات* كما هو مبين في الـشكل رقـم (23). عندما تلتقط المعلومة بشكل نظامي، تجمع وتركز للمعالجة ولاستخلاص أهمها وتوزع بعد ذلك على المسؤولين.

شكل رقم (23): تمثيل لنظام تلقي المعلومات.



Source: S. Oréal, *op. cit.*, p.260.

[1] P. Drucker, **Structures et changements**, éd; Village mondiale, Paris, 1996, p.22.
* Système de captage

المطلب الثاني: تقييم و مراقبة الإستراتيجية.

1- تقييم الإستراتيجية

يعتبر تقييم الإستراتيجية ضروريا لكل أنواع و أحجام المؤسسات إذ يطرح تساؤلات إدارية حول التوقعات و الافتراضات، يقوم بمراجعة الأهداف و القيم، كما يقوم بتحفيز الإبداع في خلق البدائل و صياغة معايير التقييم. و بغض النظر عن حجم المؤسسة من الضروري توفر قدر معين من " الإدارة بالتجوال هنا و هناك "[1] في كل المستويات للتقييم الفعلي للإستراتيجية، كما يمكن لأنشطة تقييم الإستراتيجية أن تجري على مدى مستمر عوض أن تكون عند نهاية فترات محددة أو فقط بعد ظهور المشاكل. فالإنتظار إلى نهاية السنة للتقييم مثلا قد يأتي بعد فوات الأوان.

و يمكّن تقييم الإستراتيجيات بإستمرار، عوض فترات محددة، المؤسسة من وضع نقاط مرجعية للتطور، فبعض الإستراتيجيات تستغرق سنوات لتنفيذها، ما يجعل النتائج غير واضحة لسنوات، لذلك تقوم الإستراتيجيات الناجحة بتوفيق الصبر و الإرادة لإتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة عند اللزوم.

في إحدى الدراسات التي شملت المدة الزمنية التي يتم فيها تقييم الإستراتيجية، في العديد من المنظمات، افترض Lindsey و Rue [2] أن أنشطة تقييم الإستراتيجية يمكن أن تجرى بشكل أكثر كثافة كلما زاد تعقيد المحيط و عدم استقراره. و مع ذلك وجد الباحثان علاقة عكسية بين " زمن مراجعة التخطيط" و المحيط التنظيمي؛ فالمدراء المتواجدون في محيط حركي و متقلب يطورون أنشطة لتقييم الإستراتيجية أقل كثافة من المدراء الذين يتواجدون في محيط ثابت نسبيا. و قد استنتج الباحثان أن التوقع أكثر صعوبة في ظروف المحيط المتقلب و المعقد لذلك يرى المدراء أنهم لا يحتاجون إلى أنشطة تقييم الإستراتيجية بإستمرار على المدى الطويل. و قد كانت هذه الخلاصة أكثر تأكدا بالنسبة للمؤسسات الكبيرة عنها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و نشير في الأخير إلى أن هذا المسار يعتمد بشكل هام على كل من المراقبة و المراجعة والأنظمة المعلوماتية.

---

[1] Management by wandering around in ; F. R David, *op. cit.*, p.306.

[2] J. Alla, J. Houdouin, **stratégie et valeur de l'entreprise -un model d'évaluation intégrale-**, éd ; economica, Paris,1989, p.55.

2- مراقبة الإستراتيجية

تعتبر أنظمة القيادة و المراقبة مفتاح لمجموع أنظمة إدارة الأعمال الإستراتيجية فهـي في نفس الوقت:

- خلاصة نظام القرار الإستراتيجي: بإعتمادها على نظام إستراتيجي فعال، للمعلومات الداخلية والخارجية، هذه الأنظمة تسمح للإدارة، في كل وقت، بمتابعة العمل و تحقيق الإستراتيجية و التحقق من أن المؤسسة على المسار الإستراتيجي المختار، أو إذا ما حادت عنه ومعرفة الأسباب حينها؛

- تعتبر أحد أهم منابع و مصادر نظام إدارة الأعمال الإستراتيجية بفضل المعلومات التي توفرها باستمرار، و للفوارق التي تكشفها بين ما تتوقع المؤسسة تحقيقه و ما وصلت إليه فعلا، و تنجر عن هذه الفوارق أعمال تصحيحية، إذا كانت محدودة نسبيا مقارنة بالمسار الإستراتيجي، كـما تعتبر هذه الفوارق أساسا جديدا لعملية التفكير و إتخاذ القرار الإستراتيجي، إذا ما كانت معتبرة، إذ تجعل من الإستراتيجية المختارة مسبقا غير عملية و عقيمة.

فعدى الصورة المرحلية التي تكتسيها السيرورة الإستراتجية فإن أسهم التغذية العكسية* لأنظمة المراقبة تجعل من هذا الإقتراب يتكرّر فهذه الأنظمة تسمح، بإستمرار، بـ : الإنتباه إلى الفوارق بين ما تحقق و ما كان متوقع، و تحليل هذه الفوارق وصولا إلى منابعها (تغيرات في المحيط، نقص في تخصيص الموارد البشرية، تعارض الإستراتيجية والهيكلة...الخ)، ثم تحضير الأعمال التصحيحية أي قرارات جديدة.

تجب على هذا الأساس التفرقة بين مستويين للمراقبة[1]:

1) المراقبة الإستراتيجية: التي تهدف إلى وضع لوحة قيادة إستراتيجية، مكونة من عناصر معلوماتية مختصرة و متقاربة، توافق الإستراتيجية المختارة لمساعدة المدير على:

- قيادة تطبيق الإستراتيجية مع تتبع الفوارق بين القرار و التطبيق (يوميا)؛

- التأكد من خلال المعلومات المتوفرة من أن الإستراتيجية المختارة لازالت ملائمة لإحتياجات المؤسسة و شروط المحيط أو إذا كانت تحتاج إلى مراجعة.

2) نظام مراقبة التسيير: يتحدد حسب الهيكلة التنظيمية المعتمدة من قبل المؤسسة، يتجزأ إلى وحدات رئيسية أو مراكز مسؤوليات توكل إلى المدراء المسؤولين، يمكن الإختيار بين أربعة أنواع من مراكز المسؤوليات و ذلك حسب نوع التنظيم وفلسفة المراقبة المعتمَدين:

1. مركز التكاليف: يتم تقدير التكاليف نقدا و مراقبة تطوراتها؛
2. مركز الإيرادات: الإيرادات فقط تقاس بالوحدات النقدية و تراقب؛

---

* Feed-back

1 S. Oréal, *op. cit.*, p.261.

3. مركز الأرباح: تقاس التكاليف والإيرادات بالوحدات النقدية ومن ثم الفارق أو الربح؛

4. مركز الاستثمار: عدى الربح يقاس و يقارن مبلغ الاستثمار، و الأموال اللازمة لتحقيقه، بالعائد الذي يحققه هذا الاستثمار.

كما يمكن اختيار عدد محدود، لكن معبّر، للمتغيرات التي بإمكانها مساعدة متخذي القرار هذه المتغيرات تسمح للمسؤولين بالإطلاع على مستويات استهلاك الموارد (المدخلات) والمخرجات المنتجة إضافة إلى مختلف النتائج الأخرى مثل الهامش المحقق من طرف كل منتَج، المبيعات حسب المناطق، معدل تحقيق الإستثمارات...الخ[1].

بالنسبة لمدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، و بحكم مقاييس الحجم المميّزة، قد يتداخل هذان المستويان إذ يتعدى المدير المستوى الأول ليقوم بمراقبة التسيير ككل، و لأنه يتلقى قدرا هائلا من المعلومات، التي لا يمكنه الإطلاع عليها و دراستها يوميا، يقوم بتحديد العناصر التي تسمح له بالعمل على الإستراتيجية بفعالية وهي عموما ثلاث[2]:

1) مراقبة الفرضيات التي بني عليها المخطط:

كل مؤسسة تقوم بتأسيس نجاحها المستقبلي على عاملين مفتاحيين أو ثلاث تتعلق بالشكل الذي ستتطور به الأمور. هذه الفرضيات تكون من الشكل: "النمو المحلي سيكون بالمقدار x"، "الموردين الذين نتعامل معـهم سيلتزمون بمـواعيد التسليم"، "موزعنا في ألمانيا كـفؤ في التسويق"...الـخ هذه الفرضيات تتعلق بإحتمال تحقق عوامل خارجية من عدمه (عوامل إقتصادية، إجتماعية، تكنولوجية...الخ) التي تؤثر إما على المؤسسة و الطلب على منتجاتها، أو على سلوك المنافسين . وعلى أسـاس هذه العوامل يقوم المدير بضبط أهدافه وصياغة إستراتيجيته. لـكن قد يتبـين أن هذه الفرضيات خاطئة، لذلك يجب " مسبقا " و على "فترات محددة " التأكد من أن الأوضاع تسير مثلما هو متوقع.

2) التأكد من إمتلاك المؤسسة العوامل الحرجة للنجاح في القطاع الذي تعمل فيه:

في هذا المجال يجب المراقبة " مبكرا "، لتفادي نقطة عدم الرجوع (عندما تخصص الموارد وقبل المضي في نفقات هامة)، و لكي تتمكن المؤسسة من تغيير مسارها عند اللزوم.

و العديد من المدراء مقتنع بضرورة إمتلاك عدد من المزايا للنجاح، على مستوى تحليل المؤسسة، لكي توضح إتجاهها. مثلا في مجال توزيع قطع الغيار للسيارات يجب أن تتوفر المؤسسة على مزايا عدة؛ المخزون الملائم، خدمات تسليم سريعة، متابعة الطلبيات، البحث الدائم عن الزبائن...الخ لكن يجب التأكد من أن عوامل النجاح لم تتدهور في المؤسسة، بمرور الزمن، حسب

---

[1] A. Lamiri, **Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché**, Prestcomm édition, Algérie, 1993, p.113.

[2] J. Horovitz, J. P Pitol-Bellin, **Stratégie pour la PME**, éd: McGraw-Hill, Paris, 1984, p.147.

المثال دائما؛ (تقليل عدد الجولات في المخازن لتخفيض التكاليف، نظام محاسبي موجه أكثر نحو المشتريات و ليس كفاية نحو متابعة الطلبيات...) و إلا فقد تعرف المؤسسة إنخفاضا في رقم أعمالها وتفكر حينها في تغير مهنتها أو تنويع منتجاتها لأن السبب يكون في رأيها هو المنافسين... لذلك يجب التأكد من أن العوامل الحرجة مازالت هي نفسها، و إن كانت لا تزال بحوزة المؤسسة.

3) التأكد من أن الكفاءات المميزة المحددة لازالت من نقاط قوة المؤسسة و لم تضعف مع الوقت:

إن كل من عوامل الروتين، العادة، و التغير في المحيط قد تجعل المؤسسة تعيش على ما حققته سابقا من ميزات، لذلك تتدهور هذه الأخيرة بمرور الوقت[1]، فإذا كانت الكفاءة المميزة التي ترتكز عليها المؤسسة هي جودة المنتوج أو آجال التسليم، يجب التأكد بإستمرار من فاعليتهما، ولا يمكن في هذا الخصوص الإعتماد على المستندات و الوثائق المحاسبية أو الميزانية فقط لأنها لا تكفي لتحليل سلامة الفرضيات و عوامل النجاح و الكفاءات المميزة، التي تقوم عليها المؤسسة، إنما على المدير أن يضع نظام معلومات خاص في مجال المراقبة الإستراتيجية. و الأفضل من هذا كله هو أن يضع المدير نفسه في مكان الزبون ليقيّم جودة منتوجاته و الخدمات المقدمة التي تعكس الكفاءة المميزة للمؤسسة.

من خلال كل ما سبق يمكن للمؤسسة أن تلحظ مدى تأثير اعتمادها للمسار الإستراتيجي على مردوديتها، أما فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عموما، فإن ذلك يحتاج إلى دراسات واقعية لشرائح مختلفة في إطارها الذي تعيش فيه، و هذا ما يستدعي أيضا توفر المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة. و قد ارتأينا الإشارة، في بحثنا هذا، إلى دراسة ميدانية بفرنسا أجريت على عينة من 1589 مؤسسة صغيرة و متوسطة منتجة للسلع الوسيطية و سلع التجهيز المهني (20% من القطاع) [2]، و ذلك بالإعتماد على قاعدة البيانات Sésame-Banque de France، للبحث عن العلاقة بين اعتماد الفكر الإستراتيجي (وقد أوردت أربع عناصر للمقارنة؛ التخطيط الإستراتيجي، التنظيم بمفهوم entrepreneuriat، التخطيط العملي على المدى القصير، و الأسلوب التأقلمي) والأداء (بإتخاذ النسبة "الناتج الصافي للإستغلال/الأموال الدائمة" كمعيار) و كان من أهم النتائج التي وصلت إليها ما يلي:

بمقارنة العناصر السابقة الذكر مثنى مثنى -أنظر الملحق رقم(15)-؛

- مردودية المؤسسات المعتمدة على التخطيط الإستراتيجي أكبر من مردودية المؤسسات ذات الأسلوب التأقلمي أو التخطيط العملي على المدى القصير؛

[1] ن. م خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الإسكندرية، رويال، 1998، ص.42.

[2] Source : R. Calori, P. Véry, J.L Arrègle, **Les PMI face à la planification stratégique**, Revue française de gestion, France, pp.11-23.بتصرف

- مردودية المؤسسات التنظيمية أكبر من المؤسسات المتأقلمة؛
- في حين أنه لا يظهر أن للتخطيط الإستراتيجي مردودية أكبر منها لدى المؤسسات التنظيمية (و كل منهما يعتمد على عنصر الإستباقية*).

و قد وافقت هذه النتائج، جزئيا، العديد من الدراسات التي بينت تفوق التخطيط الإستراتيجي مع أن البعض تجاهل الفكر التنظيمي (كدراسة Bracker et Pearson 1986).

كما وصلت الدراسة إلى خلاصة مفادها أنه مهما كان المسار الإستراتيجي المعتمد فإن الأمر يتعلق خصوصا بطبيعة الإطار الذي تتم فيه. إذ أن الدراسة تمّت بالأخذ بالإعتبار ثمان متغيرات للإختلاف (مقترحة من قبل Mintzberg) تقيس حجم وامتداد المؤسسة، ومنطق المنظم، و طبيعة النشاط و تقلب المحيط. و لكل هذه العناصر أثر على العلاقة بين التفكير المعتمد و مردودية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

لكن يبقى التعميم غير ممكن، عندما يتعلق الأمر بقطاع مختلف أو بمحيط مغاير، و الحل يكمن في توفير المعلومات باختلافها للتمكن من إجراء دراسات أشمل.

* Anticipation

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة المبردات الصحراوية الحديثة

SONERAS

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة المبردات الصحراوية الحديثة SONERAS

تمهيد

أشرنا في هذا الفصل –بشكل مختصر- إلى واقع و محـيط الـ ـ م.ص.م فـي الجزائر كما حاولنا إسقاط ما تعرضنا له في الفصلين السابقين – بـالأخص الفـصل الثاني – على مؤسسة خاصة لتصنيع المبردات تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. والهدف هنا ليس تتبع و تحديد مـدى اسـتعمالها و تطبيقهـا للمـسار المـدروس خلال البـحث، ذلك لأن الإستراتيجية عامل لا يمكن حصره في المفاهيم النظرية و حسب.

فالمؤسسات عادة ما تتّبع مسارات إستراتيجية غير رسمية من خلال إختياراتهـا، قراراتها، و أعمالها، دون أن تتقصد تطبيق المصطلح في حد ذاته ، لـذلك يمكننـا القول أن قصدنا بهذا العنصر هو تبسيط ، وتلخيص ، و إعطاء شكل ملموس للمسار الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة .

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث ؛ الأول فيه إشارة إلى واقـع و محـيط الـ ـ م.ص.م، الثاني نلخص فيه بعض المعلومات الأولية عن المؤسسة موضوع الدراسة، أما المبحث الثالث فحاولنا فيه التقصي عن مفهـوم الإسـتراتيجية لـدى مـسؤولي المؤسسة و المسار الممكن إعتماده بدءا من تحليل المحيط الاقتـصادي إلـى غايـة مراقبة تنفيذ الإستراتيجية .

المبحث الأول: إشارة إلى واقع و محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

المطلب الأول : المعطيات الإحصائية الخاصة بتطور نسيج الـ م.ص.م

نتعرض في هذا الجزء إلى دراسة تحليلية موجزة للمعطيات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص، و قد اعتمدت على الإحصائيات الصادرة عن الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي CNAS و المتعلقة بتطور القطاع الخاص ما بين سنة 1999 و 2001[1].

1- تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب فئات المستخدمين :

لقد كان تطور عدد المؤسسات حسب فئات المستخدمين يزداد بنسب متفاوتة من فئة إلى أخرى، يمكن توضيحها حسب الجدول المبين أدناه :

الجدول رقم (03): توزيع الـ م.ص.م حسب عدد المستخدمين

عدد المستخدمين	عدد المؤسسات خلال سنة	
	1999	2001
1-9	148725	170258
10-49	9100	8363
50-250	1682	1272
المجموع	159507	179893
الفرق	+ 20386	

المصدر : الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي

وفي إستقراء للمعطيات المبينة في الجدول نلاحظ ما يلي:

- ارتفاع العدد الإجمالي للمؤسسات بـ 20386 مؤسسة خلال السنتين تقريبا (من 1999.12.13 إلى 2001.10.31)؛

- سجلت سيطرة فئة العمال الأولى أي (1-9) التي تحوز النسبة الأكبر من عدد المؤسسات بنسبة تقدر بـ 93.24% و بنسبة 94.64% لسنة 2001 بزيادة قدرها 21533 مؤسسة و قد تعود هذه الزيادة لإنجاز المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ التي ساعدت إلى حد كبير في ترقية المؤسسة المصغرة؛

[1] عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- مقابل ذلك سجلت الفئة التي تشغل عدد من العمال يتراوح بين 10 و 250 انخفاضا قدره 1147 مؤسسة؛

- بالنـسبة لعـدد العمال فإن المؤسسات المصغرة تستقطب يـدا عامـلة بنسبة تقدر بـ 44.10% في حين تشغل الفئة (10-250) نسبة عمالة تقدر بـ 55.89% و ذلك طبقا لمعطيات سنة 2001.

و فيما يلي نقدم نسب توزيع عدد المؤسسات و عدد العمال حسب الفئات إلى غاية 2001.10.31:

* بالنسبة لعدد المؤسسات :

1-9 : 170258	% 94.64
10-49 : 8363	% 4.64
50-250 : 1272	% 0.70

* بالنسبة لعدد العمال :

1-9 : 25085	% 44.10
10-49 : 156450	% 27.52
50-250 : 255527	% 28.37

2- توزيع الـ م.ص.م حسب قطاع النشاط :

من خلال معاينة تطور المؤسسات الخاصة المصرح بها حسب قطاع النشاط يمكن الإشارة إلى مايلي :

- هناك نسبة عالية من المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها بين (1-9) مستخدم تمارس نشاطها في قطاعات البناء و الأشغال العمومية، النقل و الاتصال، و الصناعات الغذائية و التي شهدت ارتفاعا ملحوظا خلال الفترة ا لممتدة ما بين 1999 و 2001؛

- نلاحظ انخفاض عدد المؤسسات في فئتي العمال (10-49) و (50-250) في بعض قطاعات النشاط مثل البناء و الأشغال العمومية حيث سجل على التوالي 4255 و 790 مؤسسة في سنة 1999 ثم انخفض العدد على التوالي إلى 2831 و 353 مؤسسة.

و فيما يلي الجدول المفصل لهذه المعطيات :

جدول رقم (04) : توزيع عدد الـ م.ص.م حسب قطاعات النشاط

قطاع النشاط	9-1		49-10		250-50		المجموع		الفرق
	1999	2001	1999	2001	1999	2001	1999	2001	
البناء والأشغال العمومية	37642	48690	4255	2831	790	353	42687	51873	9186+
صناعة المواد الغذائية	11015	11850	542	533	83	98	11640	12831	741+
النقل والاتصال	13758	15735	231	238	29	42	14018	16015	1997+
تجارة	25092	28078	897	872	84	120	26073	29070	2997+
الفندقة	10199	11582	239	172	32	34	10740	11788	1318+
خدمات عقارية	13536	14411	146	139	18	24	13702	14574	872+

المصدر : الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي

المطلب الثاني : المحيط القانوني و المؤسساتي لتنظيم و ترقية الـ م.ص.م

تتلخص التغييرات المجراة على الجانب القانوني و الخاصة بقطاع الـ م.ص.م في ما يلي:

* إصدار قانون توجيهي، يعرّف قطاع الـ م.ص.م، تحت رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و قد جاء ليسد الفراغ القانوني تجاه هذه المؤسسات و ليرفع أي لبس بحيث يضع تصنيفات خاصة بكل مؤسسة : المؤسسة المصغّرة ، الصغيرة ، فالمتوسطة و حسب معايير رئيسية هي :

- معيار عدد العمال في كل مؤسسة؛
- معيار رقم الأعمال السنوي أو الحصيلة السنوية للنشاط؛
- معيار الإستقلالية.

* مراجعة قانون الإستثمار الذي صدر في 1993 عن طريق إصدار قانون تطوير الإستثمار الذي صدر في شهر أوت من العام 2001 و هو الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001.

و قد تضمن إنشاء كل من:

- الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار "ANDI" بديلا لوكالة دعم و متابعة الإستثمار "APSI" هذه الأخيرة التي لم تفي بالأهداف التي أنشأت لأجلها، خاصة و أنها كانت متمركزة في العاصمة من دون تمثيل جهوي لها؛

- كما تضمن قانون الإستثمار إنشاء ما يسمى بالمجلس الوطني للإستثمار "CNI" الذي يتولى على الخصوص اقتراح إستراتيجية تطوير الإستثمار و أولوياتها.

المطلب الثالث : المحيط المالي و برامج الدعم

تضمن تقرير وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مايلي[1]:

* بروتوكول اتفاق مع هيئات وطنية مالية

بتاريخ 23 ديسمبر 2001 أبرم اتفاق بروتوكول تعاون لترقية الوساطة المالية المشتركة بين قطاع المؤسسات و الصناعات الصغيرة و البنوك العمومية، البنك الوطني الجزائري للفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، و الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، و بنك التنمية المحلية حيث التزم مسؤولو البنوك العمومية بالعمل أكثر للإنفتاح على محيط المؤسسة.

هذا الإتفاق سيسمح خلال السنوات الخمس القادمة بالوصول إلى 600 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة لخلق ستة ملايين منصب شغل كهدف بعيد.

* برنامج ميدا MEDA:

شرعت اللجنة الأوروبية في برنامج ميدا على مستوى الجزائر للفترة 1999-2005 يهدف إلى دعم تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إذ يعمل على رفع مستوى المنافسة و تحسينها في القطاع، بما يسمح لها بالتأقلم و متطلبات اقتصاد السوق، و تسهيل وصول المعلومة إلى المتعاملين ورؤساء المؤسسات. و قد سخر مبلغ 57 مليون أورو، أي ما يعادل 3.9 مليار دينار، لتجسيد هذا البرنامج في الجزائر كما يجري تنفيذه تقنيا و إداريا عن طريق وحدة تسيير البرنامج "UGP" لدعم المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة.

[1] عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المطلب الرابع : مكانة و مساهمة الـ م.ص.م في المؤشرات الاقتصادية الكلية

بادرت كثير من الدول إلى وضع ترتيبات لدعم متعدد الأشكال، بهدف تأهيل مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة و إدماجها في المنظومة الاقتصادية (مثل تونس و المغرب التي عملت على تنفيذ برنامج تأهيل الـ م.ص.م*) بالرغم من ضئالة نسيج مؤسساتها مقارنة بما يتميز به نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائري كثافة و تنوعا و كذا الحيز المعتبر و الدور الهام الذي يلعبه من خلال مساهمته الفعالة و المتنامية في المؤشرات الكلية للاقتصاد الوطني حيث[1]:

* يبلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة 188564(183753 منها توظف أقل من 20 أجير أي 97% من الـ م.ص.م)؛

* بعدد أجراء 731082؛

* بإنشاء سنوي جديد لـ 10000 مؤسسة صغيرة و متوسطة؛

* بنسبة نمو 08%؛

* و بمساهمة قدرها 1636 مليار د.ج في المنتوج الداخلي الخام أي بنسبة 47%؛

* و تصدير بقيمة 396 مليار دولار أي 53% خارج المحروقات؛

* و إستراد بقيمة 08 مليار دولار أي 67% من مجموع الواردات.

---

* Task force

[1] المعطيات تخص سنة 2002 من؛ مداخلة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، **البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة –آفاق 2013-**، الجزائر، 2003، ص.4.

المبحث الثاني: معلومات أولية عن المؤسسة.

المطلب الأول : بطاقة تعريفية للمؤسسة

1- معلومات عامة عن المؤسسة :

إسم المؤسسة : المؤسسة الحديثة للمبردات الصحراوية
الإسم التجاري: مؤسسة سونراس SONERAS للمبرّدات
رأس المال الاجتماعي : 7.200.000 دج.
المقر الاجتماعي : المنطقة الصناعية قرعة الطعام ولاية غرداية.
نقاط البيع : الحراش، وهران، بسكرة، تقرت، قسنطينة.
الموقع على الأنترنت : www.soneras.com
العدد الإجمالي للعمال: 153 عامل
عدد العمال: الإطارات: 12؛ التقنيين: 12؛ التجاريين: 129.
تاريخ إنشاء المؤسسة: 1969.

2- تاريخ المؤسسة

أسست الشركة الحديثة للمبردات الصحراوية سونراس، و هي شركة ذات مسؤولية محدودة SARL، في ديسمبر 1969 بمقتضى التعليمة رقم 69/013 المصادق عليها من طرف وزارة التجارة، و قد كانت قبل ذلك مؤسسة فرنسية تحت إسم Chosso و تم شراء براءة الإختراع وحقوق الإنتاج منها من طرف أصحاب الشركة، و بدأت المؤسسة نشاطها الإنتاجي في 12 جوان 1970.

كان عدد العمال في بداية حياتها لا يتجاوز 65 عاملا و تطور فيما بعد بفضل جهود التوسع والتطوير التي تبذلها المؤسسة ليصل الآن إلى 153 عامل.

3- منتوجات المؤسسة

تختص المؤسسة عموما في صناعة كل من :
1- المبرّدات التامة الصنع الموجهة لنقاط البيع "revendeurs"
2- منتجات نصف تامة "les faisceaux" الموجهة لنقاط التصليح "réparateurs"
إضافة إلى منتجات للإستهلاك الذاتي (البراغي و الصامولات).

4- طريقة الإنتاج في المؤسسة

4-1 مسار الإنتاج في المؤسسة :

يصنع المنتوج حسب طريقة الإنتاج بالسلسلة "production à la chaîne" و ذلك بتجزئة العملية الإنتاجية إلى ثلاث مراحل تتم كل منها في الورشات التالية :

1. الورشة الأولى : تقوم بقولبة و تشكيل الجزء النحاسي للمنتوج حسب أحجام و مقاييس مختلفة؛
2. الورشة الثانية : يتم فيها إنتاج الجزء الحديدي (أو البلاستيكي) للمنتوج و ليركب على الجزء النحاسي الأول؛
3. الورشة الثالثة : يمر المنتوج بالفرن ثم يُهيأ (طلاء و تغليف).

2-4 طبيعة أساليب الإنتاج :

* آلات المصنع الأول قديمة، مهتلكة، تتطلب صيانة مستمرة؛
* آلات المصنع الثاني حديثة مقارنة بسابقتها.

المطلب الثاني : دوافع اختيار المؤسسة

يعود إختيارنا لهذه المؤسسة لعوامل عدة أهمها :

- عمر المؤسسة الذي اكتسبت من خلاله خبرة معتبرة
- إضافة إلى كونها أهم مصنّع للمبردات على المستوى الوطني
- كما تقوم بتوريد شركات صناعية كبيرة متعددة مثل المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات SNVI، سوناطراك، DMN التابعة لسوناطراك، Alfor، إضافة إلى زبائن أجانب مثل Schlumberger، Petro Canada.
- كما أن المؤسسة تسعى للحصول على علامة الجودة ISO الشيء الذي يؤهلها إلى بلوغ مصاف المؤسسات الأجنبية ذات الجودة العالية و منافستها في أسواق خارجية.

المبحث الثالث : إدارة الأعمال الإستراتيجية لدى المؤسسة

ستكون إشارتنا لهذا العنصر على شكل تساؤلات رئيسية على المسؤول طرحها و إيجاد أجوبة لها، إضافة إلى عرض الخطوط الأساسية المستحسن المرور بها في إطار إدارة الأعمال الإستراتيجية. كما وأننا نلفت الإنتباه إلى كون بعض المراحل قد تبنيناها لا على أساس التحليل الفعلي لوضع المؤسسة إنما لشيوع إستعمالها عمليا – و ذلك لميزتها المبسطة و الكلاسيكية وملائمتها للعديد من الحالات - و هذا لكون المعطيات اللازمة لهذا التحليل غير متوفرة بحكم السرّية.

نشير إلى أنه يمكن للمسار الإستراتيجي أن يطبّق بهدف إرساء إستراتيجية ما، أو في حال تواجد إستراتيجية مسبقة، يتم لإيجاد إستراتيجيات جديدة بديلة لإستراتيجية أو إستراتيجيات غير ناجحة.

المطلب الأول : أهداف المؤسسة

أول ما تجدر الإشارة إليه في هذا المجال هو أن طبيعة الأهداف التي تعمل المؤسسة وفقها، معظمها، ضمنية إذ لا يتم تقييدها كتابيا، وحسب ما أدلى به مديرها هناك نوعين من الأهداف أولهما اجتماعي و ثانيهما اقتصادي، و هذا ما يسمى في إدارة الأعمال الإستراتيجية بقيم المؤسسة:

* الهدف الإجتماعي : هو تحقيق التكافل مابين أفراد البلاد عموما، و بين أفراد المؤسسة خصوصا، و دعم المعاملات الجادة التي يعرفها سكان المنطقة بغية تحقيق الرقي في منطقتهم، وذلك من خلال تحسين الإطار الذي تتم فيه العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية (أي تحسين المناخ الداخلي بين أفراد المؤسسة و المناخ الخارجي مع المتعاملين).

* الهدف الاقتصادي : ذو طابع مالي على مدى طويل موازاة مع الهدف الاجتماعي فإذا ما رجعنا إلى ترتيب الأولويات السابق ذكرها نجد أن هذه المؤسسة تضع الترتيب التالي :

1. الاستمرارية و الأمان
2. المردودية
3. الإستقلالية المالية
4. النمو

فالمؤسسة تفضل الإستمرارية و الأمان على المردودية سريعة المنال و في أسفل السلسلة نجد هدف الإستقلالية المالية التي لا تحبذ فقدانها إلا في حال الإضطرار إلى ذلك –حسب تطورات كل

من المؤسسة و المحيط- و أخيرا النمو إذ تفضل المؤسسة البقاء على نشاطاتها المتمكنة منها على إعتماد أنشطة جديدة لا تتحكم فيها، وهذا الترتيب يتأثر أساسا بنظام القيم للمدارء المسؤولين.

* مهمة المؤسسة :

وفقا لما سبق لم نجد للمؤسسة مهمة خطّية واضحة و مضبوطة، إلا بعض العبارات على البطاقات التعريفية لمنتوجاتها باللغة الإنجليزية نصها كما يلي:

“Our products are appreciated by all the users.
Manufacture of any type of radiators for vehicles light, heavy, lorries, machines and industrial application.
Our effectiveness + Your fidelity = Our permanent objective
More than quality proven of our products, an effective and fast distribution network through all the territory is at your disposal.
Let us consume the Algerian products.”

و يمكن ترجمتها حرفيا كما يلي :

« منتجاتنا تحظى برضا كل المستعملين

نصنع أنواع عديدة من المبردات : للسيارات الخفيفة و الثقيلة؛ الآلات و الإستعمالات الصناعية

فعاليتنا + وفاءكم = هدفنا الدائم

زيادة على جودة منتوجاتنا المبرهن عليها، في خدمتكم شبكة توزيع سريعة و فعالة في كافة التراب الوطني

لنستهلك منتوجات الجزائر»

و قد تعرضنا في الفصل الثاني لأهم العناصر المطلوب توافرها في نص المهمة و يمكن إجراء تعديلات على النص بالرجوع إليها و معالجتها و يمكن القول أن هذا الشعار يمكن أن يعتمد كمهمة حد ما، إذ يتوجب وضعها من طرف المدير-المالك و تُعتمد جدّيا على المدى الطويل، و من الأفضل أن تكون المهمة باللغتين العربية و الفرنسية، لإيصالها لشرائح أوسع من المجتمع، إضافة إلى الاعتناء بالتصحيح اللغوي.

المطلب الثاني : التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة

تعمل المؤسسة على تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات الداخلية و الخارجية للقيام بالتشخيصين الداخلي و الخارجي، و يجب التأكيد على عدم وضوح الحدود الفاصلة بينهما و أهمية القيام بهما بالتوازي، و ذلك يتم من قبل المدير المالك أو المسؤول المنوط بهذه المهمة مع إشراك كافة مسؤولي المصالح.

1- التشخيص الخارجي

يقوم على أساس وضع قائمة محدودة للفرص و التهديدات التي قد تواجه المؤسسة من خلال تحليل عناصر المحيط الأكثر إرتباطا، أو تأثيرا على نشاط المؤسسة، في حالة سونراس يمكن أن تكون هذه العناصر كما يلي :

1-1 المحيط الكلي

و يتضمن كل من المحيط الدولي و المحيط العمومي والقطاعات المختلفة.

1-1-1 المحيط الدولي

يمكن الإهتمام بمدى إنفتاح الجزائر على العالم الخارجي و خصوصا العالم العربي و الأوروبي من خلال الفرص المتاحة للشراكة الأجنبية و تسهيلات التصدير؛ و مدى تغطيته للقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، سواء حسب نوع النشاط أي المبرّدات، أو حسب الحجم أي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

في هذا الجانب وجدنا أن المؤسسة تسعى إلى تطوير و تحسين عملياتها و أنشطتها، ببحثها عن إمكانيات للشراكة مع مؤسسات أجنبية خاصة في مجال توزيع منتجاتها، لذلك قامت المؤسسة مؤخرا بإجراء مفاوضات و اتصالات مع شركة فرنسية – سويسرية DELPHI وهي شركة متخصصة في صنع قطع غيار السيارات و توزيعها، بهدف تعزيز مكانتها في الأسواق الأجنبية في حال توجهها للتصدير و تقليل مخاطر المنافسة.

و بالرغم من الجودة التي تميز منتج المؤسسة فإنها غير كافية، في الوقت الحاضر، لتصدير منتجاتها وتحقيق ألإقبال عليها، لذلك ورغم حصولها على شهادة اعتراف بالجودة من قبل المؤسسات الكبرى التي تتعامل معها، فإنها تسعى للحصول على شهادة الإيزو العالمية لضمان الجودة ، وهذا ما يفتح المجال أمام منتجاتها للطلب في الأسواق الأجنبية، وبكميات أكبر مما كانت عليه، والدخول إلى أسواق أخرى لم تعرفها بعد.

كما قامت المؤسسة باقتناء تكنولوجيا حديثة عن سابقتها تخص تجديد استثماراتها، بهدف زيادة كمية الإنتاج و تلبية طلبيات العملاء المتزايدة، و ذلك بشراء آلات و معدات ذات تكنولوجيا حديثة

كلفتها 25 مليون دينار جزائري، لمتابعة التغيرات الحادثة على المنتج، إذ بما أن المبرّد مرتبط بنوع السيارة، فهذه الأخيرة مع تطورها المستمر صارت تحتاج إلى نوع جديد من المبردات، التي تصنع جزئيا من مادة البلاستيك عوضا عن المعادن، كما تتكون من صف واحد من الأنابيب النحاسية عوض عدة صفوف.

2-1-1 المحيط العام

للمحيط العام تأثير على المؤسسة كونه العنصر الأساسي المحدد أو الموجّه للنشاط بشكل غير مباشر من خلال كل من ما يلي :

* العوامل الاقتصادية

و تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على المؤسسة و من بينها:

- تغير أسعار النحاس؛
- عدم توافر المواد الأولية اللازمة للإنتاج محليا؛
- تدخل الدولة أحيانا في نشاط المؤسسة، و ذلك بفرض سعر للوحدة المنتجة؛
- تغير في أسعار الفائدة على القروض.

* العوامل القانونية:

- عدم مرونة التشريعات و القوانين؛
- ارتفاع الرسوم الجمركية على مدخلات العملية الإنتاجية.

* العوامل الإجتماعية:

- ثقافة المستهلك الجزائري الذي يفضل في أغلب الأحيان المنتج الأجنبي على المنتج المحلي؛
- نقص التأهيل العلمي لعمال المؤسسة.

و من أهم العملاء المتدخلين على هذا المستوى، مؤسسات و هيئات عمومية، أهمها :

- مديرية المنافسة و الأسعار: حيث تقوم هذه المديرية بالمراقبة الدورية لأسعار و جودة منتج المؤسسة.

- مصلحة الضرائب: إذ تدفع المؤسسة الضرائب المستحقة عليها شهريا، و تستفيد من بعض التخفيضات مثل التخفيضات الخاصة بالتكوين.

- مصالح الجمارك: بما أن المؤسسة تستورد المواد الأولية من الخارج، و كذلك تصدر إليه منتجاتها، فهي تتعامل بشكل دائم مع الجمارك مما ساعدها على الحصول على بعض التسهيلات مثلا: إذا تعدت رسوم الجمركة 5 ملايين دينار فستحصل المؤسسة على تسهيلات في الدفع كالدفع كل 3 أشهر.

- مؤسسة سونلغاز: وتعتبر أحد زبائن المؤسسة، و تحصل المؤسسة على بعض المرونة في الدفع، خاصة إذا كانت فواتير الكهرباء و الغاز مرتفعة الثمن.

3-1-1 القطاعات المختلفة

قد يكون لبعض القطاعات أثر مباشر على عمل المؤسسة عليها تتبع تطوراتها و مسايرتها، على رأسها قطاع السيّارات، إضافة إلى قطاع النقل و تأثيره على إستراد المواد الأولية أو تصريف المواد المنتجة، و قطاع الإعلام و غيرهم.

2-1 المحيط الجزئي

1-2-1 القطاع الإقتصادي

كما سبق و أن أشرنا يضم هذا العنصر كل من المتدخلين أو المتعاملين المباشرين مع المؤسسة؛ الموردين، المنافسين، الزبائن،...الخ، وعادة ما يعالج ضمن منظور M. Porter، الذي يتضمن العناصر التالية:

* المنافسة القائمة بين المؤسسات داخل القطاع :

و التي تتم دراستها من خلال تحليل عدد من العناصر نذكر، على سبيل المثال، ما يتضمنه الجدول أدناه:

جدول رقم (05): جدول مقارن لطبيعة المنافسة التي تواجه المؤسسة

على مستوى النشاط الرئيسي كم عدد؛

	خواص وطنيين	خواص أجانب	الدولة/مؤسسة عمومية	القطاع غير الرسمي
المنافسين الرئيسيين	3/2	حسب الإستراد	-	-
الموردين الرئيسيين	-	4-3	-	-
الزبائن الرئيسيين	غير محدد	غ.م	3	-

المصدر : الباحثة

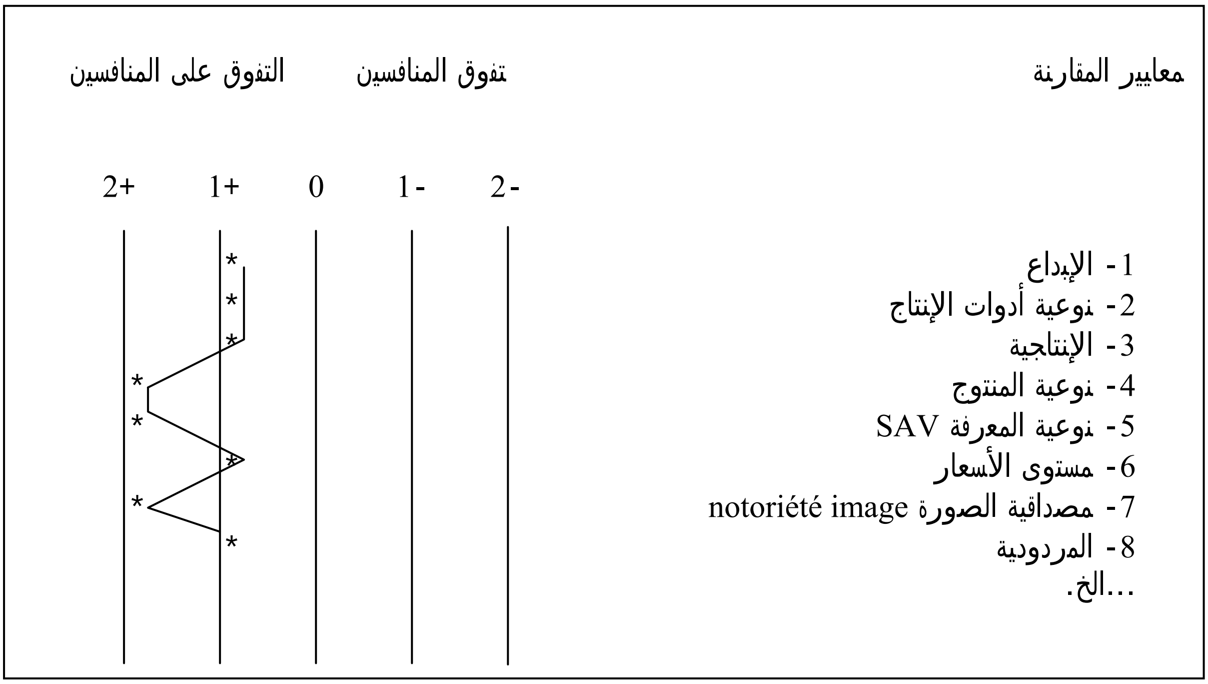
إضافة إلى تحصيل معلومات عن المؤسسة الأكثر تنافسية:

- رقم الأعمال - معدل إستعمال القدرات
- القيمة المضافة - حجم الإنتاج
- الناتج الصافي - الكتلة الأجرية

من المفروض الحرص على الحصول على هذه المعلومات إلا أن المؤسسة، موضوع الدراسة، لا تواجه منافسة هامة لذلك فهي غير موجودة على المستوى الوطني (إذ تقوم بتوريد المؤسسات المنافسة بالمواد الأولية في حالة نفاذ مخزون هذه الأخيرة) لكن يمكن أن تجري هذه المقارنة مع المؤسسات الأجنبية على مستوى المغرب العربي أو الأوروبي.

كما يمكن استعمال نماذج خاصة لتحديد الموقع التنافسي للمؤسسة من خـلال مكانـة كفاءاتهـا المميزة كما في الشكل التالي:

شكل رقم (24): مكانة الكفاءات المميزة بالمقارنة بالمنافسين المحليين*



المصدر: الباحثة

* قدرة التفاوض للموردين

تقوم المؤسسة بإستراد المواد الأولية اللازمة للإنتاج و خاصة النحاس من الخارج، و من بـين أهم الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة نجد:

- مؤسسة OTOCOMPO السويدية
- مؤسسة ARIZONA الكندية

و الملاحظ أن كون هذه المؤسسات أجنبية و عدم وجود مؤسسات مورّدة محلية، يجعل لها أثر هام على حجم و نوع طلبيات سونراس، التي يجب أن تتوافق و برنامج عملها لضمان المادة الأولية الكافية و في الوقت المناسب.

* قدرة التفاوض للزبائن

الزبائن هم الذين يقتنون منتجاتهم لدى شركة سونراس، و غالبا ما يكون ذلك عن طريق إرسال الطلبيات، كما يعتبرون، في أغلب الأحيان، زبائن دائمين لكون هذه المؤسسة الوحيدة التـي تنـتج المبردات، على المستوى الوطني، و أهمهم:

* Profil de compétences

- مؤسسة سونطراك
- مؤسسة التنقيب عن البترول
- مؤسسة المواد البتروكيماوية ENAD
- مؤسسة الخزف في قالمة
- مؤسسة التبغ و الكبريت
- مؤسسة سونلغاز
- مراكز الحماية المدنية و المطارات و المستشفيات
- بعض العملاء من خارج الوطن

* مخاطر أو تهديدات الدخلاء الجدد

حسب الواقع الحالي الذي تعيشه المؤسسة و ما تتوقعه على المدى المتوسط، أي بضع سنوات، لا وجود لتهديد خارجي من قبل مصنعين من نفس القطاع لكن مع انتشار ظاهرة العولمة، و ما يرافقها من تحرير للتجارة العالمية، قد يكون ذلك محتمل.

* مخاطر منتجات أو خدمات الإحلال

و أكثرهم تهديدا المنتجات المنافسة الأجنبية و أثرها على سلوك المستهلك، الذي قد يفضل المنتج الأجنبي عن المحلي، نظرا لثقافة إستهلاكية راسخة منذ زمن.

1-2-2 تحليل الفرع

قد أشرنا إلى أن الفرع عبارة عن النظام المشكل من مجموع عملاء سلسلة ما لمراحل التحويل و التقويم بدءا من الموارد الخامة إلى غاية المنتوج التام و توزيعه و استهلاكه.

و الملاحظ، فيما يتعلق بالمؤسسة سونراس، أن هذه السلسلة متعددة الأطراف نوعا ما فالنقاط الرئيسية التي يضمها هذا الفرع تبدأ من إستخراج المادة الخام، ثم تهيئتها لتكون مواد أولية قابلة للإستعمال في المؤسسات الأجنبية – بالنسبة لمؤسسة سونراس-، مرورا بمؤسسات النقل في كل مراحل التحويل من مكان لآخر، مرورا بالمؤسسة المصنّعة، فورشات التصليح أو المستهلك مباشرة.

على المؤسسة البحث فيما يسمى بأثر التبعية، إذ قد يكون هناك نوع من الغلبة لمؤسسات التموين بالمواد الخام على المؤسسة محل الدراسة - بحكم عدم توفر البديل المحلي -، و هنا تحاول المؤسسة إيجاد البدائل لحال تحقق أسوأ الإفتراضات، أو تدعيم ميزاتها التنافسية لتجنب حدوث هذه الإفتراضات. مثلا تحديد برنامج زمني محكم، و إلا قد تقع المؤسسة في حالة نفاذ المخزون المادة الأولية، ذلك لأنها تتعامل مع مؤسسة وحيدة عادة لتمويلها بالمواد الخام، عليها التعامل معها بشروطها؛ الثمن، آجال الإستلام، الكميات الممكن توفيرها و نوعها،...الخ. أما في الجانب التوزيعي فهي تتوفر على وكلاء توزيع لتصريف منتجاتها تابعين لها و هي ثلاث :

- وحدة توزيع بوهران
- وحدة توزيع بالجزائر
- وحدة توزيع بقسنطينة

3-2-1 العوامل القطاعية المفتاحية للنجاح

ما يميز مؤسسات القطاع محل الدراسة كون نشاطها منصب على الإنتاج بالأحجام الكبيرة والمنمطة، لذلك يتوجب عليها التحكم بشكل هام في مراكزها المالية، لكن يمكن الأخذ بالإعتبار عامل التميز في إيصال منتوجاتها غير المنمطة (المميزة) إلى الزبائن المباشرين، في حال تنوع مجالات أنشطة المؤسسة الواحدة كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة سونراس، التي توفر خدمة تنقل مهندسيها لمعاينة الآلات أو الهياكل التي تحتاج مبردات مميزة لتحديد تصاميمها أو تقوم بتفكيك ودراسة المبردات المستعملة و صنع ما يماثلها.

شكل رقم(25): مثال عن أبرز الفرص و التهديدات التي قد تواجهها المؤسسة

التهديدات	الفرص
- التجسّس الصناعي - المنتجات الأجنبية - تغير أسعار النحاس - منافسة المنتجات الأجنبية لمنتج المؤسسة - تغير أسعار الفائدة على القروض - إرتفاع الرسوم الجمركية على مدخلات العملية الإنتاجية - تفضيل المستهلك للمنتج الأجنبي على المنتج المحلي - ...	- إعتماد الطرق التسيير الحديثة قبل الغير - الإنفتاح الإقتصادي و الملتقيات الدولية - قلة المنافسة الوطنية - قدرة المؤسسة على التصدير، و الدخول إلى أسواق جديدة - تنوع منتجات المؤسسة يفتح المجال أمامها لكسب زبائن أكثر - موقع وكالاتها التوزيعية ساعدها على تغطية أهم للسوق المحلية، و بالتالي اكتساب أكبر حصة سوقية ممكنة. - ...

المصدر: الباحثة.

2- التشخيص الداخلي

يقوم هذا التشخيص على إيجاد أهم نقاط القوة و نقاط الضعف داخل المؤسسة و ذلك من خلال تحليل مختلف الوظائف، و تحليل مدى إسهام العمال في التشخيص، و طبيعة العلاقات ما بين

المجالات الوظيفية، و مدى إندماج الإستراتيجية و الثقافة السائدة، و من خلال هذا التحليل تقوم المؤسسة بإبراز أهم كفاءاتها المميزة لبناء الميزات التنافسية التي يستند إليها نشاطها.

و قد تعرضنا في الفصل الثاني لأهم التساؤولات اللازم طرحها للبحث في التشخيص الداخلي، والوصول إلى نقاط القوة و نقاط الضعف داخل المؤسسة، التي تشتمل –مثلا- على كل من:

2-1 تشخيص المنتوج

يتم تحديد مواصفات المنتوج مثال الجودة، التغليف، ملائمته للطلب،... إضافة إلى نسبة رقم الأعمال المحققة من قبل المنتوجات الرئيسية:

* تقوم بالبحث في أهم المعايير المتوفرة في المنتجات الأجنبية المنافسة المتمثلة في الجودة والسعر:

1. من ناحية الجودة: نجد المنتجات الأوروبية و خاصة شركة MODEL2-VALUE و هي شركة متعددة الجنسيات تتكون من مؤسسات فرنسية و إيطالية و ألمانية.

2. من ناحية السعر: فنجد المنتجات التركية و الهندية و الإندونيسية و الإيرانية و بلدان آسيوية أخرى.

* و على هذا الأساس تعتمد المؤسسة طريقتين في تسعير منتجاتها :

1. طريقة أساس التكلفة: حيث تبدأ المؤسسة بالتكاليف المتعلقة بالمنتج و تضيف هامش ربح معين، و قد يتم التفاوض في سعر البيع بين المؤسسة و العملاء؛

2. طريقة أساس المنافسة: و يتم فيها تحديد السعر بناء على أسعار المنتجات المنافسة، إذ أن المؤسسة في هذه الحالة قد تضطر إلى القبول بهامش ربح ضئيل في ظروف معينة، مثلا عندما يطرح المنافسون في السوق منتجات بأسعار منخفضة.

* كما تتم دراسة النسبة التي يحققها المنتوج من رقم الأعمال، و الجدول التالي يوضح تطور الإنتاج و رقم الأعمال على مدى ثلاث سنوات سابقة:

جدول رقم (06) : تطور الإنتاج و رقم الأعمال

السنة	1999	2000	2001
كمية الإنتاج بالوحدة	35000	40000	31000
رقم الأعمال (دج)	116270000	112500000	120000000

المصدر: مصلحة التسويق بالمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن الإنتاج إرتفع من 35000 وحدة سنة 1999 إلى 40000 وحدة سنة 2000 و تعود هذه الزيادة إلى:

- اقتناء معدات إنتاج ذات تكنولوجيا متطورة
- قلة المنافسة من المنتجات الأجنبية و توقع المؤسسة لتصريف منتجاتها بسهولة

أما بالنسبة لسنة 2001 فيلاحظ تناقص كمية الإنتاج من 40000 إلى 31000 وحدة، و يعود ذلك للأسباب التالية :

- عدم التمكن من تسويق كل الكميات المنتجة سنة 2000.
- دخول منافسين جدد يستوردون المبردات من الخارج و يبيعونها في السوق المحلية.

و بالنسبة لرقم الأعمال فنلاحظ أنه تناقص من 116.270.000 دج سنة 1999 إلى 112.500.000 دج سنة 2000 و ذلك يعود إلى أن المؤسسة لم تسوق إلا 23000 وحدة من الكمية المنتجة سنة 2000، أما ارتفاعه في سنة 2001 إلى 120.000.000 دج فيعود إلى زيادة كمية الإنتاج المسوقة في ذلك العام و قد كان بإمكان المؤسسة أن تتحصل على رقم أعمال أكبر من ذلك إلا أن ظروف المنافسة حتمت عليها تخفيض أسعار بعض منتجاتها للتمكن من تصريفها.

2-2 تشخيص القدرات التجارية

تتجلى القدرات التجارية من خلال مستوى الربحية الذي تحققه المؤسسة و مردودية مختلف عناصر إنتاجها؛ بالخصوص مردودية المبيعات و مردودية الأصول و قد استطاعت مؤسسة سونراس تحقيق ربحية مقبولة في معظم السنوات.

من خلال جدول حسابات النتائج و الميزانيات المختصرة لسنوات (1999، 2001، 2000)[1] يمكننا حساب بعض النسب التي بواسطتها نقيس مستوى الربحية المحققة، و منها: نسب المردودية المالية و نأخذ منها على سبيل المثال:

مردودية المبيعات=النتيجة / المبيعات

مردودية مجموع الأصول = النتيجة / مجموع الأصول

جدول رقم (07): يوضح بعض نسب قياس الربحية لدى المؤسسة

	1999	2000	2001
مردودية المبيعات	58649316 / 154967098 =038	16413066 / 147731782 = 0.11	22688856 / 147995376 = 0.15
مردودية مجموع الأصول	58649316 / 13552070 = 4.32	16413066 / 10673650 = 1.53	22688856 / 11225210 = 2.02

المصدر: الباحثة بناءا على معلومات من مصلحة الإدارة و المالية بالمؤسسة

[1] الملاحق رقم (16)، (17)، (18)، (19).

إن مردودية المبيعات تدل على إنتاجية رقم الأعمال، و نجد أن مساهمته حققت مردودية للمؤسسة في السنوات الثلاث، و أكبر معدل كان في سنة 1999 و هذا راجع إلى إرتفاع النتيجة في ذلك العام لأن المؤسسة كانت تصدر منتجاتها إلى الخارج، و قد حققت مبيعاتها مردودية أهم، أما بالنسبة لمردودية مجموع الأصول فنلاحظ أنها حققت مردودية مالية، لكنها منخفضة، و يعود ذلك إلى أن النتيجة ليست مرتفعة جدا في السنوات الثلاث، بسبب شدة المنافسة كما أن المؤسسة قامت بشراء معدات جديدة بتكاليف مرتفعة.

2-3 تشخيص القدرات الإنتاجية

تعتبر الجودة من أهم المجالات التي اعتمدتها المؤسسة من أجل تمييز منتجها، و الرفع من قدرته على منافسة المنتجات الأجنبية و كسب ثقة العملاء، بالإضافة إلى ذلك الوصول إلى إرضاء العملاء؛ فقد قامت بإنتاج نفس المنتج و بنفس الجودة، ولكن بمواصفات مختلفة، إذ أنتجت مبردات بصهاريج بلاستيكية لإضفاء نوع من الجمالية على المنتج (فالمنتج الأصلي يتكون من صهاريج نحاسية) كما أن المنتج الجديد أقل تكلفة من المنتج الأصلي.

إضافة للجودة، و لتمييز منتجاتها أكثر، اتبعت المؤسسة سياسة تقديم خدمات للعملاء مرفقة بالمنتج، بهدف الحفاظ على زبائنها و كسب عملاء جدد، و تتمثل الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة في:

أ. تقديم تخفيضات حسب قيمة المبيعات، و يمثل الجدول التالي نسبة هذه التخفيضات؛

جدول رقم (08): يوضح نسب التخفيضات للعملاء على أساس قيمة المبيعات

قيمة المبيعات	1 ـ 2 مليون دج	2 ـ 3 مليون دج	3 ـ 5 مليون دج
نسبة التخفيضات	%2	%3	%5

المصدر: مصلحة التسويق بالمؤسسة

ب. تعمل المؤسسة جاهدة على الإلتزام بتقديم الطلبيات للعملاء، في الوقت المحدد و المتفق عليه، و هذا دليل على فهم المؤسسة لقيمة الوقت و القدرة على التحكم فيه؛

ج. تتبع المؤسسة كغيرها من المؤسسات الأخرى سياسة تقديم ضمانات عن المنتج، كضمان المنتج لمدة سنة، و تتكفل المؤسسة خلال هذه الفترة بتصليح المنتج إذا كان بحاجة للإصلاح، أو تغييره بمنتج جديد إذا اقتضت الضرورة. و تتولى المؤسسة كذلك ضمان نقل المنتج للعميل في الوقت و المكان الذي يرغب فيه؛

د. كما أن المؤسسة تتبع أسلوب المرونة في التعامل مع العملاء من خلال التفاوض معهم في الأسعار و التخفيضات و التسهيلات في الدفع...الخ

بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بالمراقبة الجادة للمواد الأولية إلى غاية خروج المنـتج مـن الورشات، و ذلك للتأكد من مستوى الجودة، و تحديد الأخطاء و تصحيحها.

و في سبيل تمييز منتجاتها، فهي تعمل على أن يتلقى عمالها تدريبات لدى المؤسسات المـوردة للآلات و الأجهزة، و ذلك للتعرف على كيفية تركيب هذه الآلات و كيفية صيانتها.

و قد تطلبت التغييرات التي أحدثتها المؤسسة على المنتج اقتناءها لتكنولوجيا متطورة، كونهـا ضرورة حتمية في الوقت الذي كانت تواجه فيه كمية متزايدة من الطلبيات، الأمر الذي دفع بها إلى تجديد استثماراتها، بهدف زيادة كمية الإنتاج و تلبية كل طلبيات العملاء، و من ثم الوصول إلى أكبر قيمة للمبيعات حيث قامت مؤخرا بشراء آلات و معدات ذات تكنولوجيا متطورة وصلت كلفتها إلـى 25 مليون دينار جزائري، و تم شراء هذه الآلات بغرض إنتاج منتج بمواصفات جديدة، بحيث يكون صف الأنابيب النحاسية واحدا، عوض عدة صفوف.

و كان اختيار المؤسسة لهذه المعدات المتطورة على أساس النوعيـة و الجـودة حيـث وقـع اختيارها على المعدات الألمانية، و ذلك للجودة المرفقة بها في هذا المجال و تعاملها المتميـز فيمـا يخص المرونة و الخدمات المرفقة بالمنتج، و سرعة التسليم و بالتالي ربح الوقت الذي قد تفـقده في بحثها عن أفضل مورد يمكن أن يقدم أفضل جودة. بالإضافة لما سبق، فإن المؤسـسة الألمانيـة تتعهد بتدريب عمال مؤسسة SONERAS تدريبا دقيقا للعمل على هذه الآلات وصـيانتها، سـواء كان ذلك داخل مؤسستها مباشرة أوفي معاهد متخصصة.

4-2 تشخيص القدرات المالية

من خلال الميزانيات المالية للسنوات 1999 و 2000 و 2001 يمكننا تحديد الوضعية الماليـة للمؤسسة بتحديد عناصر التوازن المالي و النسب المالية.

جدول رقم (09) : يوضح الميزانية المالية لسنة 1999

الأصول	المبلغ دج	الخصوم	المبلغ دج
أصول ثابتة	3953670	*أموال دائمة*	
أصول متداولة		أموال خاصة	5954400
قيم الإستغلال	6964520	ديون طويلة الأجل	1857000
قيم غير جاهزة	1310850	ديون قصيرة الأجل	5740670
قيم جاهزة	1323030		
المجموع	13552070	المجموع	13552070

المصدر: وثائق المؤسسة

جدول رقم (10) : يوضح الميزانية المالية لسنة 2000

الأصول	المبلغ دج	الخصوم	المبلغ دج
أصول ثابتة	4687900	*أموال دائمة*	
أصول متداولة		أموال خاصة	5880500
قيم الإستغلال	3207685	ديون طويلة الأجل	1730400
قيم غير جاهزة	1880600	ديون قصيرة الأجل	3062750
قيم جاهزة	897465		
المجموع	10673650	المجموع	10673650

المصدر: وثائق المؤسسة

جدول رقم (11) : يوضح الميزانية المالية لسنة 2001

الأصول	المبلغ دج	الخصوم	المبلغ دج
أصول ثابتة	3654320	*أموال دائمة*	
أصول متداولة		أموال خاصة	6002320
قيم الاستغلال	5686040	ديون طويلة الأجل	1402390
قيم غير جاهزة	1000250	ديون قصيرة الأجل	3820500
قيم جاهزة	884600		
المجموع	11225210	المجموع	11225210

المصدر: وثائق المؤسسة

- تحليل الميزانيات المالية بواسطة التوازنات المالية :

جدول رقم (12) : يوضح التوازنات المالية للمؤسسة

البيان / السنة	1999	2000	2001
رأس المال العامل الدائم	3857730	2923000	3750390
رأس المال العامل الخاص	2000730	192600	234800
رأس المال العامل الإجمالي	9598400	5985750	7570890
رأس المال العامل الأجنبي	7597670	4793150	5222890
احتياجات رأس المال العامل	2534700	2025535	2865790
الخزينة	1323030	897465	884600

المصدر: وثائق المؤسسة

بالنسبة لرأس المال العامل الدائم نلاحظ أن المؤسسة تحقق فائضا من الأموال الدائمة تمول بـه جزء من الأصول المتداولة و هذا خلال السنوات الثلاث، أما بالنسبة لرأس المال العامـل الخـاص فنجد أن المؤسسة لديها أموالا خاصة كافية لتغطية الأصول الثابتة، و الفائض تمول بـه الأصـول المتداولة، أما بالنسبة لرأس المال العامل الأجنبي فنلاحظ أنه مرتفع في السنة الأولى و ينخفـض في السنة الثانية ثم يعود إلى الإرتفاع في السنة الثالثة و هذا يعني أن المؤسسة تمـول جـزء مـن أصولها المتداولة بالديون الخارجية، و كذلك بالنسبة لرأس المال العامل الإجمالي فـهو مرتفـع في السنوات الثلاث مع انخفاض نسبي في السنة الثانية.

أما عن احتياجات رأس المال العامل فهي موجبة في كل السنوات الثلاث ، و هذا يدل علـى أن المؤسسة لم تغط كل احتياجات الدورة الإستغلالية بواسطة موارد الدورة العادية ، إذن فهي بحاجـة إلى موارد أخرى لأن ديونها قصيرة الأجل لم تستطع تغطية مخزوناتها و مدينيها، و هـذه النـسبة تنخفض نسبيا في السنة الثانية ، أما فيما يخص الخزينة فنجد أنها موجبة في كل السنوات الثـلاث و هذا يعني أن المؤسسة تتوفر على قيم مالية يمكن التصرف فيها فعلا.

5-2 تشخيص القدرات البشرية

إن المؤسسة الحديثة للمبردات الصحراوية تشغل حاليا حوالي 230 عاملا أغلبهم غير مـؤهلين علميا، إذ أن نسبة 85% من العمال تعتبر يد عاملة بسيطة (أي بدون شهادة) و النسبة الباقية توزع بين عمال مؤهلين (حاصلين على شهادة التكوين المهني) و 3 تقنيين و تقنيين ساميين و 3 خرجـي جامعات.

و يعود عدم اهتمام المؤسسة بتشغيل الأفراد ذوي الكفاءات إلى أن عمليات الإنتاج بسيطة تحتاج إلى تدريب تطبيقي و خبرة أكثر من احتياجها إلى أفراد ذوي كفاءات وشهادات عالية.

لكن بالرغم من ذلك فإن المؤسسة تهتم برفع مهارات الأفراد، إذ أنها تستقبل متكونين من مراكز التكوين المهني و تقوم بتدريبهم و تشغيلهم لديها، و تقوم أيضا بتحفيز عمالها ماديا و ذلك من خلال إعطائهم علاوات، خاصة في حالة زيادة الكميات المنتجة و في حالة زيادة الأرباح.

يتم من خلال ما سبق إستنتاج أهم نقاط القوة و نقاط الضعف في شكل جدول كما يلي:

شكل رقم (26): مثال عن نقاط القوة و نقاط ضعف المؤسسة

الوظائف	نقاط القوّة	نقاط الضعف
المالية	- مستوى مديونية مقبول	- صعوبة الحصول على القروض - تتحمل المؤسسة تكاليف باهضة، وذلك لأنها تقوم بإستراد النحاس، إضافة إلى تكاليف نقله
الإنتاج	- تعتبر مؤسسة سونراس الوحيدة على مستوى الوطن المنتجة لمبردات السيارات - قامت المؤسسة بتجديد إستثماراتها مؤخرا وذلك بشرائها لتجهيزات إنتاج ذات تكنولوجيا حديثة و متطورة - المتابعة اليومية لعملية الإنتاج - التحكم في مخطط الإنتاج؛ صيانة مستمرة	- الإعتماد على خبرات التقنيين في تسيير و تصميم المنتج دون التدوين الكتابي لهذه التصاميم في أغلب الحالات
التسويق	- موقع تنافسي نسبي مقبول - حصّة سوق هامة - متابعة المؤسسة الدائمة لمتغيرات السوق - تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على وكالاتها التوزيعية بهدف التقليل من التكاليف و التحكم في السعر	- نقص العمليات الإشهارية للتعريف بالمنتج و التي أصبحت تلعب دورا مهما و فعال في تسويق المنتج - عدم تمكن المؤسسة من تجميع كل الشروط الإدارية اللازمة للحصول على شهادة الإيزو إلى الآن

	- يتميز منتج المؤسسة بجودة عالية	
التخزين	- الإشراف المباشر للإدارة - قرب المخازن من المصانع	- اعتماد المؤسسة على الطرق التقليدية في تسيير المخزون
الإدارة العامة	- وجود خبرة كافية لدى العمال نتيجة الأقدمية - إلتزام المؤسسة بمواعيد الطلبيات	- نقص إستعمال المؤسسة للحاسوب في مختلف الوظائف - تداخل الوظائف، حيث توكل لشخص واحد مهام أكثر من وظيفة واحدة
الموارد البشرية	- وجود خبرة هامة لدى العمال نتيجة الأقدمية - برمجة المؤسسة لدورات تكوينية للعمال داخل و خارج المؤسسة	- نقص التأهيل العلمي لعمال المؤسسة - صعوبة تجديد اليد العاملة
المورّدين	- تلبية الطلبيات كما و كيفا عند الطلب في الوقت المناسب	- سير المؤسسة الرئيسية الممولة وفق جدول زمني محكم يتطلب أن تتماشى معه توقعات المؤسسة لحاجتها من المخزون - تكاليف إستراد النحاس و نقله
الزبائن	- أهمية حجم المتعاملين الدائمين مع المؤسسة خصوصا المؤسسات العمومية	- ميل المستهلك للمنتوج الأجنبي لإقتناعه بجودته عن المنتوج المحلي

المصدر: الباحثة

المطلب الثالث : إختيار الإستراتيجية و إتخاذ القرار الإستراتيجي

يتم في هذه المرحلة وضع الأهداف طويلة الأمد، و إيجاد الإختيارات الإستراتيجية الممكنة، و اختيار الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة (قد تختار استمرارها في الإستراتيجية الحالية أو تغييرها)

1- اختيار و صياغة الأهداف الإستراتيجية

توضع الأهداف طويلة الأجل حسب ما يتطلبه تحقيق مهمة المؤسسة، وذلك أثناء البحث في الإستراتيجية أو الإستراتيجيات التي ستعتمدها المؤسسة، و من خلال هذا البحث تتم تجزئة

الأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف عملية على المدى القصير تخص العمليات لعدد من الأشـهر أو الأسابيع.

2- مسار اختيار و اتخاذ القرار الإستراتيجي

تعـمل المؤسسة جـاهدة لاكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لتحـقيق التفـوق على المنـافـسين، وهي بالتالي تسعى إلى إتباع بعض الإستراتيجيات التي توافق إمكانياتها و أهدافها كما تـتلائم مـع ظروف البيئة المحيطة بها

يرتكز تعامل المؤسسة بصورة كبيرة على أهم المؤسسات الكبرى في الوطن، و ذلك واضح من خلال كمية الطلبيات التي تصلها، و من بين هذه المؤسسات مؤسسة سونطراك، و مؤسسة تركيـب الشاحنات الصناعية و مؤسسة التنقيب عن البترول، حيث تعتبر مؤسـسة SONERAS الممـون الوحيد لها، بالإضافة إلى مؤسسات و هيئات أخرى، كما أن المؤسسة تقوم بتصدير منتجاتهـا إلـى أسواق خارجية و الجدول التالي يبين حجم التعامل مع هذه الأسواق

جدول رقم (13): حجم تعامل المؤسسة مع بعض الدول

الدول	ليبيا	دبي	تونس	الغابون	السنغال	إيطاليا
حجم التعامل	60 %	15 %	10 %	5 %	5 %	5 %

المصدر: مصلحة التسويق بالمؤسسة

إن انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التركيز على منتج محدد يقوم على عدة أسباب منها:

1. أن التنازل عن كل المعدات و الآلات الخاصة بالإنتاج و شراء استثمارات جديدة و التحول إلى نشاط آخر يكلف الكثير للمؤسسة؛

2. و في الوقت الحالي أصبح من الصعب، أن تتحول إلى نشاط آخر و ذلك لمـا حققتـه مـن سمعة جيدة و جودة تشهد لها بها المؤسسات الكبرى؛

3. قلة المواد الأولية كونها العامل الأساسي في نشاط المؤسسة، و تعتبر المحرك الرئيسي لـه، و حسب منتـج المؤسسة فإن المـادة الأولية التي تمثل أكثر من 85 % من مكـونات المنـتج هي النحاس الذي لا ينتج محليا، وهذا يتطلب من المؤسسة تحمل تكاليف استيراده، و كل هـذه الأعبـاء تحد من قدرة المؤسسة على توسيع نشاطها، و فتح فروع جديدة لها في مناطق مختلفة؛

4. قلة الخبراء و المتخصصين عامل آخر من العوامل التي أدت بالمؤسسة إلى التـخصص في إنتاج منتج واحد؛

5. كما أن المنافسة الشديدة التي عرفتها المؤسسة مؤخرا في القطاعات السوقية الأخرى تؤثر على توسع المؤسسة، إذ إنها تحاول تركيز جهودها التسويقية و الإنتاجية على المنتج الحالي لزيادة قدرته التنافسية؛

6. قلة تخصيص الموارد المالية التي حدّت من العمليات الإشهارية، و بالتالي عدم التمكن من توسيع مجال توزيع المنتج عن طريق الإشهار.

تُعتمد الجداول السابقة لكل من نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التهديدات لإتخاذ القرارات المناسبة و هنا يتم إعتماد إحدى أدوات التحليل المساعدة على إتخاذ القرار (BCG، SWOT، ADL، Ansoff،...) في مثالنا هذا إستعملنا أحد أبسط هذه الأدوات SWOT كما يلي:

شكل رقم (27): مصفوفة SWOT[1]

	نقاط القوة –S-	نقاط الضعف –W-
	1. أهمية حصة السوق 2. موقع تنافسي مقبول 3. آلات حديثة	1. بعد مؤسسات التوريد 2. صعوبة تجديد الموظفين 3. تذبذب عمل المؤسسة على السوق الخارجي
الفرص –O- 1. إمكانية الحصول على شهادة الإيزو 2. الإنفتاح على أسواق جديدة 3. نقص حدة المنافسة	إستعمال نقاط القوة للإستفادة من الفرص –SO- تعزيز موقع المنتج المحلي بإعتماد أدوات التسويق بكفاءة	تجاوز نقاط الضعف بالإستفادة من الفرص –WO- إعتماد الطرق الحديثة في إدارة المخزون وضع برنامج لتكوين الموظفين
التهديدات –T- 1. دخول منافسين أجانب 2. التجسس الصناعي 3. تفضيل المنتجات الأجنبية	استعمال نقاط القوة لتجنب التهديدات –ST- تدعيم الموقع التنافسي للوصول إلى الرّيادة	تقليل نقاط الضعف و تجنب التهديدات –WT- دراسة السوق الأجنبية والبحث عن أنسبها لمعاودة التصدير

المصدر: الباحثة.

[1] Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats.

قد تحتفظ المؤسسة بإستراتيجية التركيز إما على السوق، أو على المنتج و بما أن مؤسسة سونراس الوحيدة المنتجة للمبردات على المستوى الوطني لم تكن أمامها صعوبة كبيرة في اكتساح السوق المحلي، و ذلك بتركيز وكالاتها التوزيعية في مناطق مختلفة من الوطن، فهناك وكالة توزيع بالغرب لتغطية الناحية بكاملها، و أخرى تهتم بالناحية الشرقية، و وكيل يغطي ناحية الوسط، وتتولى المؤسسة تغطية الجنوب بكامله، و لمواجهة المؤسسة لمنافسة المنتجات الأجنبية المستوردة، فقد عملت على توفير منتجاتها في كل مناطق السوق المحلي، و تقريبها من العملاء، و محاولة سد كل الفرص والمجالات أمام المنتجات المنافسة لتصل إلى تغطية شاملة و كاملة للسوق المحلية.

و قد استفادت المؤسسة من إستراتيجية التركيز في الجوانب التالية:

أ. الدقة و الإتقان في الإنتاج و المتابعة الدائمة للمنتج منذ بداية العمل حتى إتمام صنعه، أين تتم بعد ذلك المراقبة النهائية و التأكد من صلاحية المنتج و جودته، و العمل علـى إيـصاله للعمـلاء بأفضل صورة و بالجودة المطلوبة و في الوقت المناسب؛

ب. اكتسبت المؤسسة القدرة على التجديد و التطوير و التحسين في المنتجات، و ذلك بتطـوير ملامح أو صفات جديدة للمد من عمره الاقتصادي و الرفع من جودته، لمنافسة المنتجات الأجنبيـة المماثلة لمنتج المؤسسة و هذا ما يساعدها على كسب ثقة عملائها و كسب عملاء جدد؛

ج. و بتركيزها على منتج واحد فقد استطاعت المؤسـسة أن تعمـل علـى تطـويره بـشراء استثمارات متطورة، و التي بدورها رفعت من كمية الإنتاج، و هذا ما يساعدها على اكتساب مزايـا تنافسية عالية و منافسة المنتجات الأجنبية بقوة.

المطلب الرابع : تنفيذ و تقييم الإستراتيجية

1- تنفيذ الإستراتيجية

يتضمن كل من:

1-1 وضع نظام التخطيط و السياسات و تخصيص الموارد و إدارة الصراعات

و في هذا العنصر نركز على السياسات المعتمدة من قبل المؤسسة لأن باقي النقاط تستلزم توفر معلومات دقيقة غير متوفرة لدينا كما تتطلب تحليل من قبل شخص على إطلاع على أعمال المؤسسة من قريب و لفترة معتبرة -

و أهم السياسات المعتمدة اثنتين؛ تخفيض التكاليف و تمييز المنتجات :

1-1-1 تخفيض التكاليف لدى المؤسسة

فيما يتعلق بالسعر تحاول المؤسسة من خلال جميع أنشطتها و عملياتها و وظائفهـا الرئيـسية، المتمثلة في التموين و الإنتاج و التوزيع، أن تخفض تكاليفها، و ذلك كما يلي:

أ- تقليل تكاليف التموين : و يتم ذلك من خلال :

1. القيام بعملية المفاضلة بين الموردين للحصول على أقل الأسعار، أو على الأقـل الحـصول على مرونة في التسديد.

2. الإهتمام بتسيير المخزون، و ذلك حتى لا تتحمل المؤسسة تكاليف تخزين إضافية.

3. الشراء بكميات كبيرة لأن نسبة تعرض النحاس و البلاستيك و الرصاص إلى التلف نـسبة ضئيـلة، و كذلك لتقليل تكاليف نقلها إذ أن المؤسسة تستورد أغلب المواد الأولية من الخارج.

ب- تقليل تكاليف الإنتاج : تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال عدة عناصر نذكر من أهمها ما يلي:

1. تقديم أجور غير مرتفعة إلى العمال

2. تغيير بعض مكونات المنتج، إذ أن المؤسسة عمدت على تغيير مادة صنع الـصهاريج مـن النحاس إلى البلاستيك، لأن استيراد الصهاريج البلاستيكية يخفّض تكاليف المنتج إلى النصف؛

3. لدى المؤسسة مخازن قريبة من مكان الإنتاج تساهم في تخفيض تكاليف نقل المواد الأوليـة من المخازن إلى الورشات؛

4. تحقيق إنتاجية مرتفعة لكل عامل، إذ أنها تشجع زيادة الإنتاجية من خلال تقديم حوافز مادية للعمال مثل علاوات المردودية؛

5. تخفيض التكاليف المتغيرة من خلال تعليم العامل، و الجدول التالي يبـين تكـاليف الإنتـاج مقارنة مع الكمية المنتجة و ذلك منذ بداية عمل المؤسسة:

جدول رقم (14): العلاقة بين تكاليف الإنتاج و الكمية المنتجة

السنوات	1970	1973	1995	2000
كميـة الإنتـاج (الوحدة: مبرّد)	1000	10000	15000	40000
تكاليف الإنتـاج (دج)	45% من سعر الوحدة	52% من سعر الوحدة	42% من سعر الوحدة	50% من سعر الوحدة

المصدر: مصلحة التسويق بالمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن تكاليف إنتاج وحدة واحدة سنة 1973 أكبر منها سنة 1970، وذلك راجع إلى أن المؤسسة كانت في بداية حياتها، و لم تكن لها خبرة كافية في مجال الإنتاج و لا فيمـا يخص المتغيرات السوقية.

أما تكلفة إنتاج الوحدة سنة 1995 فنلاحظ أنها انخفضت بنسبة قليلة نتيجة عـدة عوامـل مـن بينها: زيادة خبرة المؤسسة في مجال الإنتاج، و كذلك تزايد قدرتها على التعامـل مـع متغيـرات السوق، لكن الإنخفاض في التكاليف لم يكن كبيرا و يعود ذلك إلى زيادة تكاليف مـدخلات العمليـة الإنتاجية، و أحيانا تضطر المؤسسة إلى تخفيض أسعارها نتيجة المنافسة المتزايدة.

و خلال سنة 2000 نلاحظ ارتفاع تكاليف الإنتاج و لعل أهـم الأسـباب المؤديـة إلى ذلـك هو اقتناء المؤسسة لتكنولوجيا متطورة و ذات تكاليف عالية، و كـذلك زيـادة تكـاليف الإشـهار والتخفيضات المؤقتة في بعض الأوقات مثلا عند مشاركتها في المعـارض و ذلـك لزيـادة كميـة المبيعات.

ج- تقليل تكاليف التوزيع: و ذلك عن طريق إتباع بعض الطرق، من أهمها نذكر ما يلي:

1. تعتمد المؤسسة التكامل العمودي، إذ أنها تقوم بتوزيع منتجاتها بنفسها و ذلك حتى تخفـض من تكاليف الوسطاء، و كذلك لكي تتمكن من التحكم في الأسعار.

2. سرعة إيصال السلع إلى المستهلكين، و ذلك يؤدي إلى تخفيض تكاليف التخزين.

3. اختيار وسيلة الدعاية و الإعلان عن المنتجات بحيث تكون منخفضة التكاليف فهـي تقـوم بالإعلان عن منتجاتها عن طريق إرسال متفاوضين إلى المشترين و عرض منتجات المؤسسة عليهم و التفاوض معهم في السعر و تكاليف النقل...الخ، و كذلك الإعلان عن طريق البطاقات التي تقدمها إلى المشترين.

1-1-2 مجالات التمييز

إن المنتجات الأجنبية المستورَدة المماثلة لمنتج المؤسسة، رغم قلتها، إلا أنها تمثل قوة منافـسة لمنتجات المؤسسة لا يستهان بها إضافة إلى ذهنيات المستهلكين، التي مازالـت تفـضل المنتجـات الأجنبية عن المنتجات المحلية بغض النظر عن جودتها و سعرها، لذلك تسعى المؤسسة للبحث عن طرق و مجالات لتمييز منتجها، و الفوز بثقة عملائها، و من أهم هذه المجالات نجد:

1. التركيز على رفع و توكيد الجودة

2. التركيز على تقديم خدمات معتبرة خصوصا تلك المتعلقة بمرحلة ما بعد البيع

و قد تعرضنا لهذين العنصرين ضمن التشخيص الداخلي

1-2 الربط بين الهيكلة والإستراتيجية

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة SONERAS تم التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسـسة الذي يحتوي على مجموعة من المصالح المترابطة فيما بينها، حيث تختص كل واحدة فـي جانـب

معين من نشاط المؤسسة، فهي على خلاف المؤسسات العمومية لا تحتوي على مصالح عـديـ ـدة وإنما تضم المصالح الرئيسية التي يقوم عليها نشاط المؤسسة و هي كما يلـي: المديريـة العامـة، مصلحة الإدارة والمالية، و مصلحة التسويق، و مصلحة الإنتاج، و مصلحة الصيانة و سنتطرق إلى شرح هذه المصالح و وظيفة كل واحدة منها على حدة.

1-2-1 المديرية العامة: تعمل و تشرف هذه المديرية على جميع الأعمال و مهمتها تتـمثل في القيام بوضع برامج و مخططات، و السهر على متابعة تنفيذها، و تضم هذه المصلحة فرعين:

أ- فرع الأمانة: تتمثل مهمته في استقبال المكالمات الهاتفية و البريد و تنظيم المواعيد.

ب- فرع الوقاية: مهمته الحرص و السهر على سلامة الأفراد و ممتلكات المؤسسة.

1-2-2 مصلحة الإدارة والمالية: تعتبر أكبر مصلحة و تضم:

أ- فرع المحاسبة و المالية: تتمثل مهمة هذا الفرع في تسجيل جميع العمليات المحاسبية حـسب طبيعتها و إعداد الوثائق المحاسبية في نهاية كل شهر و في آخر السنة المالية؛

ب- فرع التموين: مهمة هذا الفرع هي القيام بعمليات الشراء لتموين المؤسسة بالمواد الأوليـة اللازمة للعملية الإنتاجية، كما أنها تقوم بالتفاوض مع الموردين على أسعار هذه المواد؛

ج- فرع المستخدمين: و مهمته الرئيسية هي العمل على شؤون و مصالح المـستخدمين مـن أجور و مكافآت، والتكفل بعمليات التكوين و التدريب بالإضافة إلى تـوفير متطلبـات واحتياجـات العمال داخل المؤسسة.

1-2-3 مصلحة الإنتاج: تتكفل بتحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع و أخرى نصف مصنعة، و تقسم هذه المصلحة إلى ثلاث ورشات وهي:

الورشة الأولى: و هي ورشة متخصصة في إنتاج شباك التبريد حيث يتم تشكيل النحـاس إلـى قوالب بأشكال محددة ثم يتم تصفيف القطع النحاسية على الصفائح الحديدية؛

الورشة الثانية: يتم فيها إنتاج الصهاريج التي يمر بها ماء التبريد؛

الورشة الثالثة: يتم تركيب أجزاء المنتج المصنعة في الورشات السابقة، ثم طلائه و تعليبه.

1-2-4 المصلحة التسويقية: تقوم هذه المصلحة قبل الشروع في عملية الإنتاج بدراسة شـاملة للسوق و تقدير حجم الطلب على المنتج، مع الأخذ بعين الإعتبار إمكانيات المؤسـسة، ثـم إعـداد مخطط للإنتاج و تتبع تنفيذه، و يكون هذا المخطط سنويا و ثلاثيا لكنه غير نهـائي ، و ذلـك لأن السوق يتغير بإستمرار مما يؤثر على كمية الإنتاج، لهذا تقوم هذه المصلحة بدراسة مستمرة للسوق، و دراسة الطلبيات الطارئة و الخاصة و تتبع إنجازها و تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين:

أ- فرع المبيعات: و يتولى هذا الفرع عملية البيع و توزيع منتج المؤسسة على وكالات التوزيع الخاصة بالمؤسسة و تلبية طلبيات العملاء؛

ب- فرع الإشهار: تتمثل مهمته في التعريف بمنتج المؤسسة و إبراز مزاياه للعملاء إضافة إلى المشاركة في التظاهرات الاقتصادية كالمعارض...الخ.

1-2-5 مصلحة الصيانة: تعتبر هذه المصلحة من الدعائم الأساسية في المؤسسة و هذا لتزويدها بجميع المواصفات و الخصائص المتعلقة بالاستثمارات الجديدة و تركيبها، و صيانة الآلات المعطلة، و تنقسم هذه المصلحة إلى:

أ- فرع الميكانيك: و هو الذي يقوم بتصنيع أو توفير قطع الغيار الخاصة بالآلات و المعدات؛

ب- فرع الصيانة: وظيفته هي صيانة الآلات و تصليحها في حالة حدوث عطل.

في الأخير ما تجدر الإشارة إليه هو أن تنظيم العمل في شكل هيكلي ليس هدفا في حد ذاته، والشكل الذي تنظم به المؤسسة لا يمكن أن يكون إلا نتيجة للإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، و فيما يتعلق بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة عادة ما يعتمد المدير أحد الخيارين:

- تنظيم مهيكل لعلاقات هرمية واضحة و وظائف محددة تعطي أصحابها سلطات توافق المسؤوليات؛

- أو، عكس ما سبق، إعتماد تنظيم أكثر مرونة بوظائف غير محددة بشكل دقيق.

و قد رأينا أن للمدير دور هام محدد في التأثير على نوع التنظيم، حسب ميله إلى تفويض المسؤولية من عدمه، و مع أن هناك تحديد للوظائف هيكليا إلا أن المهام في هذه المؤسسة تبقى متداخلة فيما بينها بشكل هام.

1-3 تحديد أنواع المعلومات ذات الأهمية الإستراتيجية

و هي المعلومات التي تحتاجها المؤسسة و التي يجب أن توفر الجهود اللازمة للبحث عنها وتجميعها و تصنيفها و معالجتها.

يمكن التعرف على مدى استعمال المؤسسة للمعلومات من خلال تحديد المصادر المعتمدة لتجميعها و كيفية استغلالها و كثافة البحث عنها إضافة إلى طبيعة نظام الإتصال القائم.

ما يميز المعلومات الخارجية التي تحتاجها المؤسسة كونها من نوعين أساسين :

- النوع الأول معلومات تقنية تتعلق بتصاميم المبردات للسيارات المتواجدة في الأسواق الوطنية

- النوع الثاني معلومات تجارية مثال النسب التي تتواجد بها هذه السيارات في الأسواق.

2- تقييم و مراقبة الإستراتيجية

في إدارة الأعمال تهدف الرقابة، التي عادة ما يستعمل مصطلح القيادة لتمثيلها، إلى تقليل الفارق بين الوضع المتوقّع و الوضع الحالي للمؤسسة. فبعدما يتم وضع الخطط المحددة للأهداف، و تجزئة الأهداف و البحث عن المحفّزات اللازمة لدفع المطبقين إلى العمل على تحقيق الأهداف، يتم تحليل

مختلف الفوارق التي تساعد متخذي القرار عـلى إتخـاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليـصها و لتجنبها في المستقبل.

وتعرف المؤسسة الجزائرية عموما تأخرا معتبرا في هذا المجال لعدة أسباب؛ فعادة مـا يكـون نظام المعلومات غير مهيكل كفاية : غياب المحاسبة التحليلية، و لوحة القيادة و الإجراءات الميزانية المحكمة، كذلك فيما يتعلق بالكيان البشري و التنظيمي : فعدم الإعلام و التحسيس و التعريف بدور المراقب يجعلون منه كالشرطي في المؤسسة... لكن حاليا على المراقـب الفعّـال أن يطـور روح العمل الجماعي حول مشروع المؤسسة و أن ينمي الوفاء و الشراكة اللازمين لنجاحه، و عليه القيام بتكثيف تدفقات الإتصال بين مختلف المصالح مع تركيز الإهتمام على تحقيق الأهداف عوض القيام بالأعمال اليومية دون معايير محددة مسبقا. بهذا تصبح الرقابة أداة هامة للعقلنة.

بالنسبة لمؤسسة سونراس تعتمد كغيرها من معظم المؤسسات الـصغيرة و المتوسـطة علـى خدمات المحاسب المختص الذي عادة ما تقتصر مهمته على المراقبة المحاسبية لميزانيات و جداول المؤسسة.

و لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على الرقابة يمكن الإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل من معايير لتقييم الكفاءات ؟
- ماذا عن تواجد التغذية العكسية و الأمامية*؛ هل من معالجة للفوارق بين النتائج و التوقعـات بعد و قبل حدوثها ؟
- هل يتم تصحيح الفوارق حسب مستوى الوظيفة ؟
- هل من فارق مسموح به ؟
- هل يتم إتخاذ قرارات وفقا لهذه الفوارق ؟
- هل من مرونة في تحقيق النتائج ؟

كما يجب تمييز مستويات اتخاذ القرارات ؛ التي من المفروض أن تكون كما يلي :

- المستوى الأعلى niveau supérieur : sous-système de finalisation.
- المستوى الأدنى niveau inférieur : sous-système d’opérations.
- المستوى الوسيط niveau intermédiaire : sous-système d’animation.

يهتم المستوى الأخير بضمان الربط بين المستويين السابقين، وعلى هذا المستوى يتواجد مراقبو التسيير وعليهم التأكد من درجة تحقق ثلاثة أنواع من الكفاءات الفعّالية، الفاعلية، و الفعلية ما يوافق باللغة الفرنسية : efficacité, efficience, effectivité .

* على المستوى الكلي : درجة الفعالية : بالمقارنة بين النتائج المحققة و الأهداف الموضوعة .

* Feedback and feedforward

* على المستوى العملي : درجة الفاعلية : العلاقة بين النتائج المحققة و المـوارد المـستعملة لـذلك (المادية ، البشرية ، المالية ، المعلومات ، الزمن ، ...) هـذه المـوارد تـظـهر عـادة في الميزانيات .

و قد أضاف Marchesnay درجة الفعلية بمعنى درجة الرضا لأعضاء المنظمة عـن النتـائج المحققة.

والرقابة تؤخذ أكثر بمفهوم القيادة -على الأقل في مؤلفات المناجمنت- أين تهتم الرقابة أيـضا على المستوى الإستراتيجي بتقييم الخيارات الإستراتيجية من خلال :

- مراقبة الفرضيات التي بني عليها المخطط؛
- التأكد من امتلاك المؤسسة للعوامل الحرجة للنجاح في القطاع الذي تعمل فيه؛
- التأكد من أن الكفاءات المميزة المحددة لازالت من نقاط قوة المؤسسة و لم تضعف مع الوقت.

و قد أشرنا لهذه العناصر في الجانب النظري.

و هناك عدة تقنيات مقترحة منها : الإدارة بالأهـداف DPO، الإدارة المـشتركة بالأهـداف DPPO،...الخ.

كما يتوجب على واضع نظام المراقبة أن يقوم في الأول بإختيار عدد محدود و كافي للمتغيرات التي ترشد المقررين، هذه المعايير تسمح للمدراء بالإطلاع على إستعمالات الموارد (المـدخلات)، والمخرجات الناتجة، إضافة إلى مختلف النتائج الأخرى المحصلة كالهامش لكل منتـوج، المبيعـات حسب المناطق، معدل تحقيق الإستثمارات،...الخ.

يمكن أن نعطي على سبيل المثال بعض النسب المعّبرة عن الوضع المالي في شكل جدول كمـا يلي:

جدول رقم (15) : بعض النسب المالية المستعملة للتقييم و المراقبة

	1999	2000	2001
أ- نسب التوازن الهيكلي			
نسبة التمويل الدائم= الأموال الدائمة \ الأصول الثابتة	1.97	1.62	2.02
ارتفاع نسبة التمويل الدائم يدل على وجود رأس مال عامل دائم بنسبة الفائض من الأصول الثابتة و الملاحظ أنها أكبر من الواحد الصحيح في كل السنوات الثلاث، و هذا يعني أن المؤسسة تمول استثماراتها من الأموال الدائمة و هي حالة إيجابية.			
نسبة التمويل الذاتي = ر م الخاص \ الأصول الثابتة	1.50	1.25	1.64
هذه النسبة أكبر من الواحد في السنوات الثلاث، و هذا يدل على وجود رأس مال عامل خاص إيجابي، أي أن المؤسسة تعتمد في تمويل استثماراتها على الأموال الخاصة دون أن تلجأ إلى			

تمويلها بالديون طويلة الأجل.			
ب- نسب المديونية			
نسبة المديونية = مجموع الأصول \ الأموال الخاصة	2.27	1.82	1.87
النسبة غير مرتفعة في السنوات الثلاث تسمح للمؤسسة باللجوء إلى الإقتراض عند الحاجة			
نسبة الإستقلالية المالية = الأموال الخاصة \ مجموع الديون	0.78	1.22	1.14
هذه النسبة مرتفعة في السنتين الثانية و الثالثة لكنها غير مقبولة في السنة الأولى، و في السنة الثانية تتمتع المؤسسة بهامش اقتراض يقدر بحوالي 22% من الديون.			
ج- نسبة قابلية التسديد = مجموع الديون \ مجموع الأصول	1.78	2.22	2.14
النسبة مرتفعة في السنوات الثلاث مما لا يسمح للمؤسسة الإقتراض من جديد.			
د- نسب السيولة			
نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة \ مجموع الأصول	0.70	0.56	0.67
نسبة سيولة الأصول جيدة في السنوات الثلاث فهي أكبر من 0.5، أي أن الأصول المتداولة أكبر من الأصول الثابتة، و هي حالة إيجابية إذا كانت المؤسسة تحقق أرباحا من خلال حركة الأصول المتداولة.			
نسبة السيولة العامة = مجموع الأصول المتداولة \ د.ق.أ	1.67	1.65	2.93
النسبة أكبر من 1 في السنوات الثلاث هذا يعني أن المؤسسة قادرة على تغطية الديون قصيرة الأجل بأصولها المتداولة			
نسبة السيولة المختصرة "الخزينة العامة" = (القيم الجاهزة + ق.غ.ج) \ د.ق.أ	0.45	0.90	0.49
الملاحظ أنها جيدة في السنوات الثلاث و إن كانت تتعدى النسبة النموذجية 0.5 في السنة الثانية، لأن المؤسسة إنتاجية و ذات مخزون بطيء الحركة، لذا فإن أغلب الديون قصيرة الأجل تغطى بالقيم الجاهزة و غير الجاهزة، و جزء منها يغطى بالمخزونات.			
نسبة الخزينة الحالية = ق.ج \ د.ق.أ	0.23	0.29	0.23
النسبة مقبولة في السنوات الثلاث، و هذا يعني أن المؤسسة تسيّر أموالها بصفة عقلانية، لأنها تقوم باستثمار أموالها الجاهزة لتحصل على أرباح من ورائها عوض تجميدها في البنك أو الصندوق.			
ه- نسب المردودية			
نسبة المردودية التجارية = الناتج الصافي \ رقم الأعمال	0.5	0.15	0.19
المردودية قد انخفضت مما كانت عليه في السنة الأولى إلى نسبة ضئيلة 1.5% في السنتين التاليتين			

نسبة المردودية المالية = الناتج الصافي \ الأموال الخاصة	9.85	2.79	3.78
المردودية منخفضة في السنوات الثلاث			
مردودية الأصول = الناتج الصافي \ مجموع الأصول	4.32	1.53	2.02
المردودية محققة لكن منخفضة في السنوات الثلاث			
و- نسب دوران بعض العناصر			
مدة دوران العملاء = 90 ×(العملاء + أوراق القبض) \ مبيعات الفصل الأخير	–	–	–
-			
مدة دوران الموردين = 90 ×(الموردين – أوراق الدفع) \ مشتريات الفصل الأخير	–	–	–
-			

المصدر : الباحثة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال النسب المالية تظهر السنة 2000 كأحسن سنة، لأن نسبها كانت مقبولة و إن كانت تختلف عن النسب النموذجية، و عموما حققت المؤسسة مردودية معتبرة في السنوات الثلاث، و هذا يعني توفر المؤسسة على قيم مالية بإمكانها التصرف فيها، و لتقييم الإستراتيجية التي قد تعتمدها فيما بعد على المؤسسة أن تواصل مراقبة تغيرات هذه النسب على مدى سنوات التطبيق للتأكد من صحة الاختيار و التطبيق للإستراتيجية المعتمدة.

الخــاتمـة

الخاتمة :

إن إدارة الأعمال الإستراتيجية ضرورية لنجاح المؤسسات الكبيرة، و الأمر كذلك بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فمن البداية لكل منظمة إستراتيجية معينة حتى و إن كانت لا تتوضح إلا من خلال العمليات اليومية. كما قد تكون متبعة بشكل غير رسمي أو من طرف مالك أو منظم وحيد إلا أن مسار إدارة الأعمال الإستراتيجية يبقى عاملا محفزا لدعم نمو المؤسسة و إزدهارها.

دراسات إحصائية بينت مؤخرا أن إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من قبل الأفراد – رجالا و نساء - قد ارتفع بشكل معتبر، و هذا يعني أن العديد من الأفراد قد يصبحون إستراتيجيون. العديد من المجلات و الجرائد العلمية ركّزت على ضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الأعمال الإستراتيجية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة[1]، و الخلاصة الرئيسية لهذه المقالات هي أن نقص المعارف حول إدارة الأعمال الإستراتيجية أحد الحواجز الهامة التي تواجه العديد من ملاّك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حتى أن دراسة لأسباب إفلاس و إندثار عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمريكية بينت أن لغياب إدارة الأعمال الإستراتيجية دور هام في فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[2]. من المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أثناء تطبيق مفاهيم إدارة الأعمال الإستراتيجية؛ نقص رؤوس الأموال الكافية لاستغلال الفرص الخارجية المتاحة، إضافة إلى كون الإطار الزمني المرجعي الذي تعمل على أساسه المؤسسة، عادة، ما يكون يوما بيوم.

سُؤل أحد المدراء عن تواجد الإستراتيجية من عدمها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فأجاب أنه لكل مؤسسة إستراتيجية، و إن كانت غير رسمية و غير مقصودة، فالقرار اليومي في المؤسسة، بحكم حجمها و حجم نشاطاتها، قد يكون ذو عواقب هامة و على مدى طويل... و الرأي توافقه العديد من البحوث المتخصصة في هذا المجال، لذلك من المجد للمؤسسة أن يعزز مديرها الكفاءات و الخبرات بقدر كاف من الإطلاع على الأسس التسييرية العلمية، لاسيما المتعلقة بإدارة الأعمال الإستراتيجية كونها عنصرا شاملا، متعدد الأبعاد و ذو

---

[1] نذكر من هذه المقالات :
P.H. Thurston," Should smaller companies make formal plans" , Harvard Business Review, 61, no. 5, 1983, pp.162-188.
L. Nagel, "Strategy formulation for the smaller firm: a practical approach", Long Rang Planning 14, no. 2, 1984, pp.115-120.

[2] S. C Perry, "the relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S.", journal of small business management, n°: 39(3), 2001, pp.201-208.

تأثيرات هامة على المؤسسة، و ذلك من خلال مكونات هذا المسار و التي يلعب فيها المـدير دورا محددا بإعتباره المسئول الأول عن الجانب الإستراتيجي للمؤسسة؛

أولا: تحديد الأهداف و الإطار الذي ستتم من خلاله الإستراتيجية فيما يسمى بالمهمة؛

ثانيا: فتح المجال للإبداع و إنتهاز الفرص و ذلك بإعتماد كل مـن التشخيـصين الـداخلي والخارجي؛

ثالثا: القيام بالإختيارات اللازمة عوض تحديد الإطار الذي تتم من خلاله و المستويات التي تتم فيها؛

رابعا: التفكير في الهيكلة التنظيمية الملائمة و الضرورية؛

خامسا: التأكد من التطبيق الصحيح للإستراتيجيات المختارة و متابعتها.

و مع التقلبات و التعقيد اللذان يميزان المحيط، يحتاج المدير إلى أداة تساعده علـى تحديـد التوجهات و الإختيارات، ويمكن أن تأخذ – أي الأداة – شكل أسئلة عليه طرحها بإسـتمرار تتمحور حول فكرتين رئيسيتين:

1- التأكد من أن المؤسسة تتحكم في القيمة المميزة المقدمة للزبائن، أو في حال تطويرهـا لمنتجات جديدة أو استقطابها زبائن جدد، عليها التأكد من أنها لن تفقد خاصيتها أو خاصـياتها المميزة، سواء كانت نظامها الإنتاجي و التسويقي، أو جودة المنتوج أو العلامة...

2- في نفس الوقت على المؤسسة أن تتأكد من أنها تتوفر على الموارد اللازمـة لتحقيـق مبتغاها.

و من أهم النتائج التي خلصنا إليها من خلال الدراسة ما يلي:

- أن إدارة الأعمال الإستراتيجية ليست حكرا على المؤسسات الكبيرة، إنما تـصلح أيـضا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بل و لها بالغ الأهمية في نجاحها و إستمرارها؛

- طبيعة المحيط المتغيرة و المتقلبة من أهم العناصر التي تستلزم إعتمـاد إدارة الأعمـال الإستراتيجية و هي في نفس الوقت ما يستدعي إهتمـام المجمعـات الاقتـصادية بإصـلاحه وأقلمته؛

- النماذج و الأدوات التحليلية المتضمنة في إدارة الأعمال الإستراتيجية عديدة و متنوعـة، لا يمكن تطبيقها عشوائيا فقط لذاتها، إنما يجب إختيار أنسبها و أنجعها بالنظر إلـى ظـروف وطبيعة المؤسسة و هذا يشمل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مثل المؤسسة الكبيرة؛

- أن مفاهيم إدارة الأعمال الإستراتيجية غائبة نسبيا في المؤسسات الصغيرة و المتوسـطة لكن هذا لا يعني إنعدام التفكير و التحليل و الإختيارات الإستراتيجية بها؛

- قد لا تكون طبيعة البلاد السائرة في طريق النمو السبب الرئيسي في نقص اعتماد المسار الإستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ إنما حداثة الإهتمام العلمي بهذا المجال في أغلب بلدان العالم.

هذا، و على ضوء ما حوته الفصول من عرض و تحليل، و ما انتهينا إليه من نتائج، جاز لنا أن نقترح جملة من التوصيات من نوعين بيانها كالتالي:

التوصيات الأولى تتعلق بالمؤسسة ذاتها، و بالأخص المدير، إذ من الضروري محاولة التحكم في قدر كافي من المفاهيم المتعلقة بإدارة الأعمال الإستراتيجية، لضمان رفع أداء وإستمرارية المؤسسة، إضافة إلى إدماج العمال بأكبر قدر ممكن في المسار الإستراتيجي وإعطاء الأولوية لعنصر الإتصال؛

أما التوصيات الثانية فتتعلق بالمستوى الكلي أي الدور الذي تلعبه الدولة في تنشيط و تدعيم أنشطة ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و توفير الخدمات العمومية و رفع جودتها، كذلك رفع مستوى خدمات كل من القطاع البنكي و المالي لدعم برامج إعادة التسوية و لمضي المؤسسة قبلا في نشاطها.

إن بحثنا هذا ما هو إلا محاولة للإلمام بأهم جوانب الموضوع و لا يخلو من التقصير نظرا لندرة المراجع الأكاديمية المتخصصة و شساعة الموضوع، الذي يشمل نقاط لا حصر لها تصلح كل منها للتحليل و الدراسة على حدة، فكل مفهوم من مفاهيم إدارة الأعمال الإستراتيجية و كل من مراحل المسار الإستراتيجي قد تحتاج إلى دراسة أكثر تفصيلا على غرار كثافة المسائل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ ونذكر بعض العناوين على سبيل المثال لا الحصر:

- واقع و طرق وضع الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؛
- مسار تحديد الأهداف في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية؛
- التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية؛
- علاقة الهيكلة بالإستراتيجية في المؤسسة؛
- التنظيم الهيكلي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- أدوات التحليل الإستراتيجي المساعدة على اتخاذ القرار...

قـائـمـة الـمراجـع

المراجع المعتمدة :

I- المراجع باللغة العربية :

أ- الكتب :

1- أوكيل محمد السعيد (1992):
"وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
2- البكري سونيا (1998):
"نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
3- السيد إسماعيل محمد (1990):
"الإدارة الإستراتيجية" ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية.
4- العلي عبد الستار محمد (2000):
"إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي" ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الأولى.
5- خليل نبيل مرسي (1998):
"الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، رويال ، الإسكندرية.
6- دادي عدون ناصر (2001):
"الإدارة و التخطيط الإستراتيجي" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
7- عوض محمد أحمد (1999):
"الإدارة الإستراتيجية الأصول و الأسس العلمية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
8- ماضي محمد توفيق (1998):
"إدارة الإنتاج و العمليات مدخل إتخاذ القرارات" ، مكتبة الشعاع ، الإسكندرية.
9- ماهر أحمد (السنة غير مذكورة):
"الخطط و السياسات و الإستراتيجيات"، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
10- هل جالن سبنسر (1998) ترجمة صليب بطرس:
"منشآت الأعمال الصغيرة : اتجاهات في الاقتصاد الكلي" ، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ، ط2.

ب- رسائل :

11- بوكريف موسى (1999):
"الإستراتيجية الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
12- لخاف عثمان (1995):
"دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الإقتصادية" ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

ج- مجلات :

13- كمشكي م. ص ، سيف ع ، الصادق ع. م ، أفريل1995
"تمويل الـ م.ص.م في دول مجلس التعاون مع إشارة خاصة لتجربة البحرين"، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، العدد 60، قطر.
14- محمود ع، الرميحي ف، محمود ع، جويلية 1998
"واقع المنشآت الصناعية التحويلية الصغيرة و المتوسطة ودورها في نقل و تطوير التكنولوجيا بدولة البحرين"، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، العدد 73، قطر.

د- قوانين و تشريعات و مؤسسات حكومية :

15- قانون رقم 01-18 مؤرخ في رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر 2001.
16- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
17- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
18- مداخلة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، "البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة –آفاق 2013-"، الجزائر، 2003.

II- المراجع باللغة الأجنبية :

A- Ouvrages :

19- ABTEY Bertrand, VINAY Alain (1984) :
« Contrôle de gestion stratégique de l'entreprise ; approche par les systèmes d'information », centre de librairie d'éditions techniques, Paris.
20- ALBRTO Tony, COMBEMALE Pascal (1993) :
« Comprendre l'entreprise ; théorie, gestion, relations sociales », éd ; Nathan, France.
21- ALLA Jean, HOUDOUIN Jean (1989) :
« Stratégie et valeur de l'entreprise » – un model d'évaluation intégrale-, éd ; economica, Paris.
22- ALLOUCHE José, SCHMIDT Géraldine (1995) :
« Les outils de la décision stratégiques depuis 1880 », tome 2, éd; la découverte, Paris.
23- ANSOFF H. Igor, (1965) ;
« Politique générale », Mc graw-Hill, Paris.
24- ANSOFF H. Igor, (1990) ;
« Stratégie du développement de l'entreprise », éd ; d'organisation, Paris.
25- BESSIS Joël, GALAI Dan, HILLEL Lior, KIENAST Philippe (1993) :
« Business plan ; concevoir et rédiger un plan de développement », éd ; Nathan, Paris.
26- BRILLMAN Jean (1998) :
« Les meilleurs pratiques du management ; au cœur de la performance », éd ; d'organisation, Paris.
27- CAPET M., CAUSSE G., MENIER J. (1986) :
« DOPE », éd ; economica, Paris.
28- CHANDLER Alfred D. (1990) :
« Stratégie et structure de l'entreprise », éd ; d'organisation, Paris.
29- DAVID Fred R. (1995) :
« Concepts of strategic management », Prentice Hall ed, New Jersey, 5th edition.
30- DECLERK R.P, DEBROUSE J.P, DECLERK C.J (1997) :
« Management stratégique – contrôle de l'irréversibilité », éd ; ESC, Lille.
31- DRANCOURT Michel (1998) :
« Leçon d'histoire sur l'entreprise de l'antiquité à nos jours »,
Presse Universitaires de France PUF, France.
32- DRUCKER Peter (1996) :
« Structures et changements », éd ; Village mondiale, Paris.
33- DUHAMEL Henri (1986) :
« Stratégie et direction de l'entreprise », centre de librairie et des techniques C.L.E.T, Paris.
34- GARIBALDI Gérard (1984) :

« Stratégie concurrentielle: choisir et gagner », éd ; d'organisation, Paris, 2éme édition.
35- GUILHON Alice (1993) :
« Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité », dans ; O. TORRES, « PME de nouvelles approches », éd ; economica, Paris.
36- HAMDI Kamel (1995) :
« Comment Diagnostiquer et Redresser une entreprise », éd ; Rissala, Alger.
37- HOROVITZ Jaques, PITOL-BELIN Jean-Pierre (1984) :
« Stratégie pour la PME », éd ; Mc graw-Hill, Paris.
38- KOENING Gérard (1991) :
« Management stratégique », éd ; Nathan, Paris.
39- KOENIG Gérard, JOFFRE Patrick (1985) :
« Stratégie d'entreprise; Antimanuel », éd ; économica, Paris.
40- LAMIRI Abdelhak (1993) :
« Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », Prestcomm édition, Algérie.
41- LARGUIER C., sous la coordination de..., (2000) :
« Gestion de la PME », éd ; Francis Lefebvre, Paris, 2éme édition.
42- LAUZEL Pierre, TELLER Robert (1997) :
« Contrôle de gestion et budgets », éd ; Dalloz, Paris.
43- LEBRATY Jacques, TELLER Robert (1994) :
« Ingénierie du diagnostic global d'entreprise », éd ; Liaisons, Paris.
44- MARIE-JOSE A. (1985) ;
« Le pilotage stratégique de l'entreprise », éd ; CNRS, Paris.
45- MARCHESNAY Michael (1993) :
« Management stratégique », éd ; Eyrolles, Paris, 2éme édition.
46- MARCHESNAY Michael, FOURCADE Colette (1997) :
« Gestion de la PME-PMI », éd ; Nathan, Paris.
47- MARTINET Alain Charles (1990) :
« Epistémologies et sciences de gestion », éd ; economica, Paris.
48- MATHE Jean Charles (1987) :
« Politique générale de l'entreprise: Analyse et management stratégique », éd ; économica, Paris.
49- MATHE Jean-Charles (1995):
« Rétrospectives et perspectives en stratégies de l'entreprise », éd ; économica, Paris.
50- MATHEY Jean-Marie (1995) :
« Comprendre la stratégie », éd ; economica, Paris.
51- MAUGUE J. P, MEHENT B. (1982) :
« La gestion des PME », éd ; J. Dalmas et Cie, Paris.
52- MESSEGHEM Kamel (1998) :

« La spécificité de la PME face à l'assurance qualité », dans O. TORRES, « Les nouvelles perspectives théoriques et méthodologiques », éd ; economica, Paris.
53- MORIN Isabelle et Paul (1994) :
« Politique Générale et Stratégie de l'Entreprise », éd ; Vuibert, Paris.
54- OREAL Serge (1993) :
« Management stratégique de l'entreprise », éd ; economica, Paris.
55- PATUREL Robert (1998) :
« Pratique du management stratégique dans les PME-PMI », dans ; Henri SAVAL, « ISEOR PME-PMI le métier de dirigeant et son rôle de changement », éd ; economica, Paris.
56- PORTER Michael (1982) :
« Choix stratégiques et concurrence », éd ; economica, Paris.
57- PORTER Michael (1986) :
« L'avantage concurrentiel », Inter Editons, Paris.
58- REUZZAU Martine (1993) :
« Economie d'entreprise », éd ; ESKA, Paris.
59- SOULIE Daniel (1992) :
« Analyse Economique et Stratégie d'Entreprise », éd ; edicef, Paris.
60- STRATEGOR (1988) :
« Stratégie, Structure, Décision, Identité », Inter Editions, France.
61- THIETART Raymond Alain (1990) :
« La stratégie d'entreprise », éd ; Mc graw-hill, Paris.
62- TISSIER Dominique (1987) :
« Guide Pratique pour la Gestion des Unités et des Projets à l'Usage des responsables », éd ; INSEP, Paris.
63- TORRES Olivier (1999) :
« Les PME », éd ; Dominos flammarion, France.
64- TORRES Olivier (1993) :
« PME de nouvelles approches », éd ; economica, Paris.
65- WTTERWULGUE Robert (1998) :
« La PME une entreprise humaine », éd ; De boeuck & Larcier s.a., Paris.

B- Cours et Rapports :
66- KOUDRI Ahmed (2000/2001) :
Cours en « Management Stratégiques », faculté des sciences économiques de Caroubier, Alger.
67- « La PME transformée : gestion de la chaîne de valeur et nouvelles formes d'organisation », rapport de l'institut de recherche sur les PME (INRPME), http://www.dec-ced.gc.ca/fr/obs-plan.htm, université du Québec.

C- Revues et Journaux:

68- CALORI Roland, VERY Philippe, ARREGLE Jean-luc (1997) :
« Les PMI face à la planification stratégique », Revue Française de Gestion, France, pp.11-23.
69- KALIKA Michel (Juin 2000) :
« Le management est mort, vive le e-management ! », Revue Française de Gestion, France.
70- LEVITT Théodore (1976) :
« Comment tirer parti du cycle de vie d'un produit? » Harvard l'expansion n°1.
71- PERRY S. C (2001) :
« The relationship between written business plans and the failure of small business management in the US », Journal of Small Business Management, n°39(3), pp.201-208.
72- VILLETTE Michel (Janv-Fév 1997) :
« Les fonctions rituelles des démarches stratégiques », Revue Française de Gestion, France, pp.5-10.
73- Liberté économie, Journal hebdomadaire, du 21 au 27 Mars 2001.
74- Algérie guide économique (1992) :
éd ; Banque Extérieure d'Algérie, Alger.

الـمـلاحـق

Evolution des concepts et outils du management :(1) ملحق رقم

1950 → 1965 → 1975	P.L.T	Planif. Stratégique	Management Stratégique
Caractéristiques de l'environnement	Croissance régulière	Ralentissement de la croissance et apparition de la concurrence	Plus de croissance, forte turbulence, concurrence vive, modifications socio-culturelles importantes, …
Variables stratégiques	Accroissement des ventes	Position concurrentielle (parts de marché)	Capacité d'adaptation aux changements
Objectifs assignés au management	Fixer des objectifs cohérents	Formuler des stratégies externes	Assurer un couplage entre les stratégies et les décisions opérationnelles (stratégies internes et externes)
Moyens d'action et de pilotage du management	Gestion de la productivité	Compétitivité et recherche de nouveaux marchés	La flexibilité et la proximité
Forme du management	Traditionnel	Moderne-Planificateur	Moderne-Participatif
Management tourné vers	L'intérieur de l'entreprise	L'extérieur de l'entreprise	L'intérieur et l'extérieur de l'entreprise

Source : A. Hamadouche, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, éd ; Chihab, Batna, 1997, p.45.

ملحق رقم (2): التفرقة بين التجزئة الإستراتيجية و التجزئة التسويقية.

التجزئة الإستراتيجية	**التجزئة التسويقية**
• تتعلق بالنشاط؛ • تهدف إلى تقسيم الأنشطة الكلية للمؤسسة إلى مجموعات متجانسة ومستقلة من نوع PxTxMxC؛ • تسمح بتوجيه النمو أو التطور على المدى المتوسط والطويل.	• تتعلق بقطاع لنشاط المؤسسة • تهدف إلى تحديد المجموعات المتجانسة للمستهلكين؛ • تسمح بتحديد سياسة المزيج التسويقي marketing mix (4P).

Source: J. C Mathé, *op.cit.*, p.101.

ملحق رقم (3): أهم ميزات نماذج BCG، ADL، وMc Kinsey.

	BCG	BCG 2	Mc Kinsey	ADL
Avantages	Simplicité		Réalisme supérieur	
Inconvénients	Réductrice		Complexité	
Buts	Retour sur l'investissement (rentabilité)			
Organisation	Inexistante		Prise en compte	Peu visible
Environnement	Non	Prise en compte (positionnement, attractivité)		
Activités	Volume	Activités diversifiées		

Source: M. Marchesnay, *op. cit.*, p.64.

ملحق رقم (4): Exemple de check-list pour une petite entreprise

ELEMENTS DE LA LISTE	PONDERATION	OUI	NON
1- Questions générales			
La comptabilité est-elle faite chaque mois ?	5		
Utilisez-vous un plan comptable ?	3		
Elaborer vous un budget ?	2		
Faites-vous des prévisions de trésorerie ?	2		
Etablissez-vous une situation financière mensuelle ou trimestrielle ?	3		
Vous intéressez-vous directement à la gestion financière de votre entreprise ?	5		
Vos fonds personnels, vos revenus et dépenses personnels sont-ils distinct du patrimoine et des flux de fonds propres de l'entreprise ?	4		
2- Recettes			
Ouvrez-vous vous-même le courrier ?	5		
Notez-vous sur une liste les règlements reçus par courrier avant de les confier à une autre personne ?	5		
Confrontez-vous cette liste avec les entrées correspondantes du journal ?	5		
Les règlements faits à la main sont-ils enregistrés ?	5		
Déposez-vous vos recettes chaque jour à la banque ?	5		
Faites-vous signer un reçu à la personne chargée d'aller porter les fonds ?	5		
Les rapprochements bancaires sont-ils faits par des personnes différentes ?	5		
3- Dépenses			
Les paiements sont-ils faits par chèques ?	5		
Utilisez-vous des chèques prénumérotés ?	5		
Utilisez-vous, pour l'établissement de ces chèques un système sûr et contrôlable ?	5		
Signez-vous tous les chèques ?	5		
Les signez-vous après qu'ils ont été entièrement remplis ?	5		
Contrôlez-vous systématiquement les procédures de décaissement ?	5		
Les chèques annulés sont-ils enregistrés ?	5		
Vérifiez-vous les rapprochements bancaires ?			
Avez-vous une caisse ?	5		
Ne signez-vous jamais de chèques en blanc ?	5		
L'établissement des chèques et les rapprochements bancaires sont-ils faits par des personnes différentes ?	5		
4- Effets à recevoir et ventes	5		
Les bons de commandes et/ou les factures			

sont-ils numérotés et contrôlés ?			
Le compte client est-il contrôlé régulièrement ?	5		
Envoyez-vous des états mensuels à vos clients ?	5		
Contrôlez-vous personnellement ces états ?	5		
Etes-vous la seule personne à décider des remises à accorder ?	5		
Etes-vous la seule personne à décider des délais de paiement à accorder ?	5		
5- Bons de caisses et autres certificats de dépôts	3		
Etes-vous le seul à avoir accès à ces documents ?			
6- Les stocks	5		
Une personne autre que le comptable s'occupe-t-elle des stocks ?			
Y a-t-il un inventaire physique périodique ?	5		
Y a-t-il un contrôle physique des stocks ?	5		
Y a-t-il un inventaire permanent ?	5		
Faites-vous des provisions pour dépréciation ?	2		
7- Immobilisations	5		
Tenez-vous un registre des actifs immobilisés et des dotations aux amortissements ?			
Avez-vous une idée exacte des immobilisations de votre entreprise ?	4		
Les décisions de mise au rebut nécessitent-elles votre approbation ?	4		
8- Effet à payer et achats	5		
Utilisez-vous des bons de commande ?			
Une autre personne que le comptable s'occupe-t-elle des achats ?	5		
Les états envoyés régulièrement par les fournisseurs sont-ils confrontés à l'enregistrement des achats ?	4		
9- Personnel	3		
Les employés sont-ils recrutés par vous-même ?			
Est-ce-vous qui contrôlez, signez et distribuer les chèques à vos employés ?	5		
	5		
TOTAL	**204**		

Source : Revue du financier, février-mars 1979.

NB. Le principe de fonctionnement du tableau est simple : si le total des oui représente, par exemple, 142 (70 % du total) contre 62 non (30 % du total), le système de contrôle de cette entreprise est efficace à 70 %.

Source : J. Lebraty, R. Teller, *op. Cit.*, p.53.

ملحق رقم (5): أهم أفكار روّاد الإستراتيجية العسكرية.

	DIRECT	INDIRECT	ANTICIPATION
Conflit	Bipolaire	Multipolaire	Auto centré
Principe	Escalade	Dissuasion	Déploiement
But	Victoire décisive	Avantage relatif	Victoire par surprise
Règles	Guerre totale Agir sur la situation et rapports de force Guerre de positions Organisation des forces Concentration des forces Attaque centrale	Guerre limitée Agir sur les acteurs et leurs relations Guerre de mouvement Mobilité des coalitions Dissémination des forces Attaques latérales	Guerre éclair Agir sur le contexte et règles du jeu Guerre d'amplitude Contrôle de sphères d'influence Cohésion des forces Action unique
Limites	Montée aux extrêmes Destruction mutuelle	Descente aux extrêmes Inertie mutuelle	Blocage aux extrêmes Fuite en avant
Acteurs	Héros	Stratège	Maître
Philosophie	Vaincre ou mourir	Vaincre sans combattre	Vaincre avant de combattre
Acteur archétypal	CLAUSEWITZ	SUN TSU	MUSASHI

Source: A. C Martinet, *op. cit.*, p224.

ملحق رقم (6): عينة للمقاييس الكمية المطبقة في مجموعة من بلدان العالم لتعريف المؤسسات حسب الحجم

أ- العمالة

البلد	القطاع	الحد الأعلى
الدانمارك ايرلندا النرويج	جميع القطاعات	20 (صغيرة _ متوسطة)
النمسا بلجيكا فرنسا السويد سويسرا	جميع القطاعات	50 (صغيرة _ متوسطة)
ألمانيا	جميع القطاعات	100 (صغيرة _ متوسطة)
كندا	الصناعات التحويلية بقية القطاعات	100 (صغيرة _ متوسطة) 50 (صغيرة _ متوسطة)
كوريا الجنوبية	الصناعة الخدمات الصناعات الخدمات	20 (صغيرة) 5 (صغيرة) 300 (متوسطة) 300 (متوسطة)
الجزائر*	جميع القطاعات جميع القطاعات جميع القطاعات	9 (مصغرة) 49 (صغيرة) 250 (متوسطة)

ب- الأصول

البلد	القطاع	الحد الأعلى
مصر نيجيريا	جميع القطاعات جميع القطاعات جميع القطاعات	$440.000 (صغيرة _ متوسطة) $227.800 (صغيرة) $1.100.000 (متوسطة)

ج- المبيعات

كندا	حالات خاصة	5.000.000 $ (صغيرة _ متوسطة)
الجزائر*	جميع القطاعات	20.000.000 دج (مصغرة) 200.000.000 دج (صغيرة) 2.000.000.000 دج (متوسطة)

د- العمالة و الأصول

البلد	القطاع	الحد الأعلى
فنلندا	جميع القطاعات	100 عامل و 75.000 $
ايطاليا	جميع القطاعات	300 عامل و 10.500.000 $
البنك الأوروبي	جميع القطاعات	500 عامل و 82.300.000 $
الفلبين	جميع القطاعات	99 عامل و 2.500.000 $
الفلبين	الصناعات التحويلية	200 عامل و 10.000.000 $
اليابان	الصناعات التحويلية	300 عامل و 400.000 $
اليابان	جميع القطاعات	50 عامل و 80.000 $
الجزائر*	جميع القطاعات	250 عامل و 2.000.000.000 دج

المصدر: منظمة الخليج للإستشارات الصناعية، **نحو استراتيجية خليجية موحدة لتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية،** 25-26 جانفي 1994، مسقط، سلطنة عمان، ص.5-6.

* القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ديسمبر 2001، الجزائر.

ملحق رقم (7): معايير الأداء

LES TERMES DU SUCCES

Performance : résultat obtenu dans chacune de ses exhibitions par un cheval de course, une automobile, un avion un champion quelconque, etc. (Petit Larousse)

Efficacité : rapprochement des résultats obtenus et des objectifs fixés. Un responsable efficace est un responsable qui parvient à atteindre les objectifs qui lui sont assignés (Lexique de gestion Dalloz).

Efficience : rapport entre les moyens de production employés et les résultats obtenus. Il est possible pour un responsable d'être :
- efficace et inefficient (objectifs atteints mais surconsommation de moyens par rapport aux normes prévues : exterminer un moustique avec une bombe à neutrons) ;
- efficace et efficient (respect des objectifs et des normes de consommation) ;
- inefficace mais efficient (consommation de moyens conforme aux normes compte tenu de l'activité réalisée, laquelle est inférieure à l'objectif fixé) ;
- inefficace et inefficient (objectif non atteint et surconsommation de moyens par rapport à l'activité effective du centre : malgré la bombe, le moustique est toujours vivant) op. cit.).

Mais, comme le note M. Marchesnay, « un certain nombre d'auteurs (disons : la moitié…) intervertissent les définitions de l'efficience et de l'efficacité ».

Compétitivité : aptitude pour une entreprise, un secteur, etc. à gagner ou défendre des parts de marché. Ce qui peut être obtenu par la qualité, par le service après-vente, la flexibilité, etc.

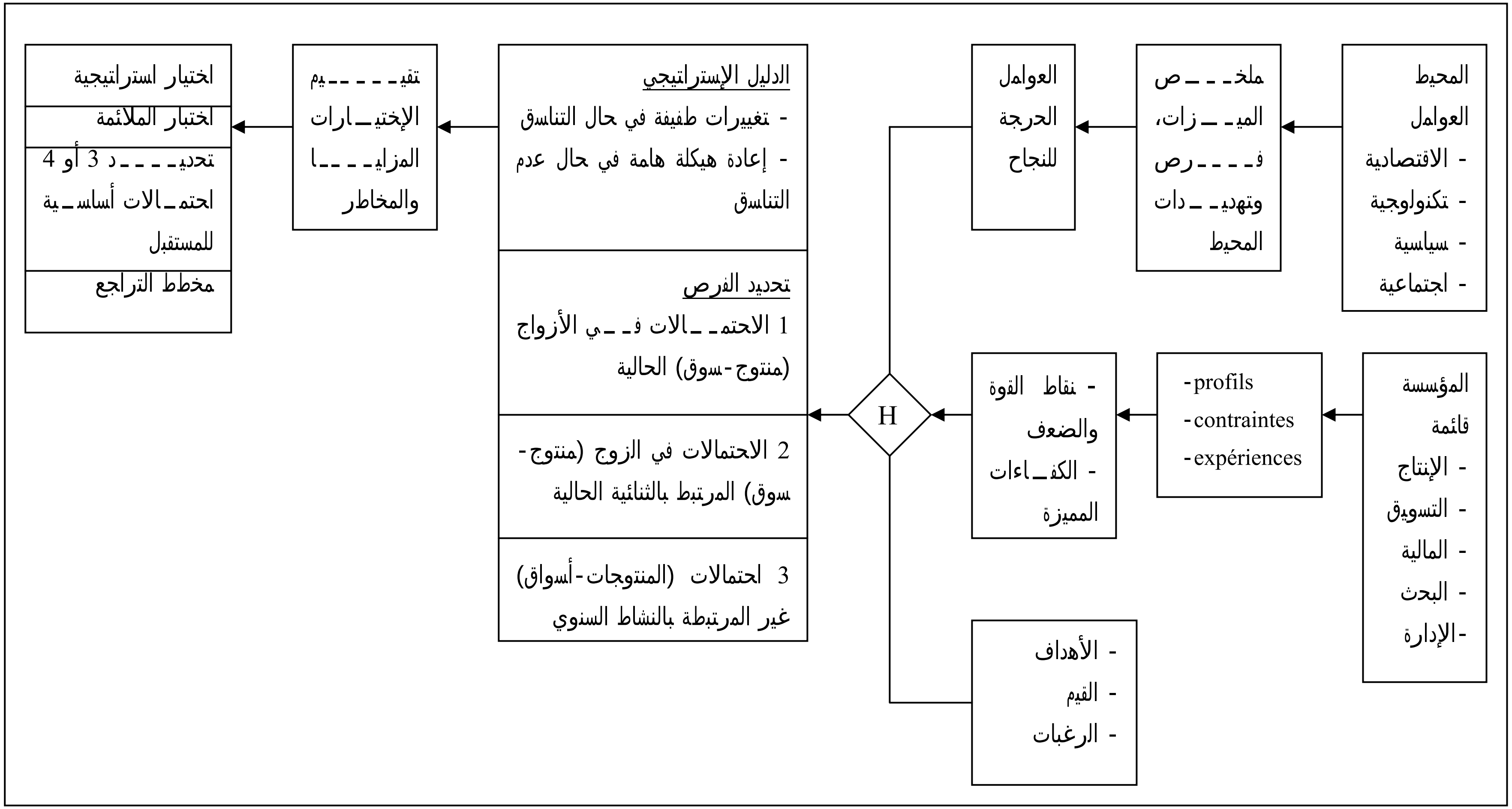
Source : T. Alberto, *op. cit.*, p.128.

ملحق رقم (8): الـ م.ص.م الكلاسيكية و الـ م.ص.م المعتمدة علـى إدارة الأعمـال La PME classique et la PME managériale.

	La PME Classique	La PME Managériale
Les attributs principaux	L'intuitif Le processuel L'oral La personnalisation L'implicite L'informel L'isolement L'indépendance La matérialité Le local	Le planifié Le procédurale L'écrit La décentralisation L'explicite Le formel L'ouverture L'interdépendance L'immatérialité Le global
Structure du capital et modes de financement privilégiés	Capital fermé et autofinancement	Capital ouvert financements externe direct et indirect
Attitude du dirigeant à l'égard des spécificités de gestion de sa PME	Le dirigeant cherche à conserver les spécificités de gestion de sa PME	Le dirigeant accepte de remettre en cause les spécificités de gestion de sa PME
Types de contrôlabilité	Contrôlabilités figée et adaptative	Contrôlabilité élargie, partagée, organique
Paradigme de référence	Paradigme de la spécificité	Paradigme de la dénaturation

Source: O. Torrès, *op. cit.*, p.163.

ملحق رقم (9): نموذج التحليل لصياغة الإستراتيجية في الـ م.ص.م حسب J. Horovitz و J. Pitol-Bellin.



Source: J. Horovitz, J. Pitol-Bellin, *op. cit.*, p.24.

ملحق رقم (10): مهمة و رؤية مؤسسة AMOCO CORPORATION:

Mission statement

Amoco is a worldwide integrated petroleum and chemical company. We find and develop petroleum resources and provide quality products and services for our customers. We conduct our business responsibly to achieve a superior financial return balanced with our long term growth, benefiting shareholders and fulfilling our commitment to the community and the environment.

Vision statement

Amoco will be a global business enterprise, recognised throughout the world as preeminent by employees, customers, competitors, investors and public. We will be the standard by which other businesses measure their performance. Our hallmarks will be the innovation, initiative and teamwork of our people and our ability to anticipate and effectively respond to change and to create opportunity.

Source: F. R David, *op. cit.*, p.92.

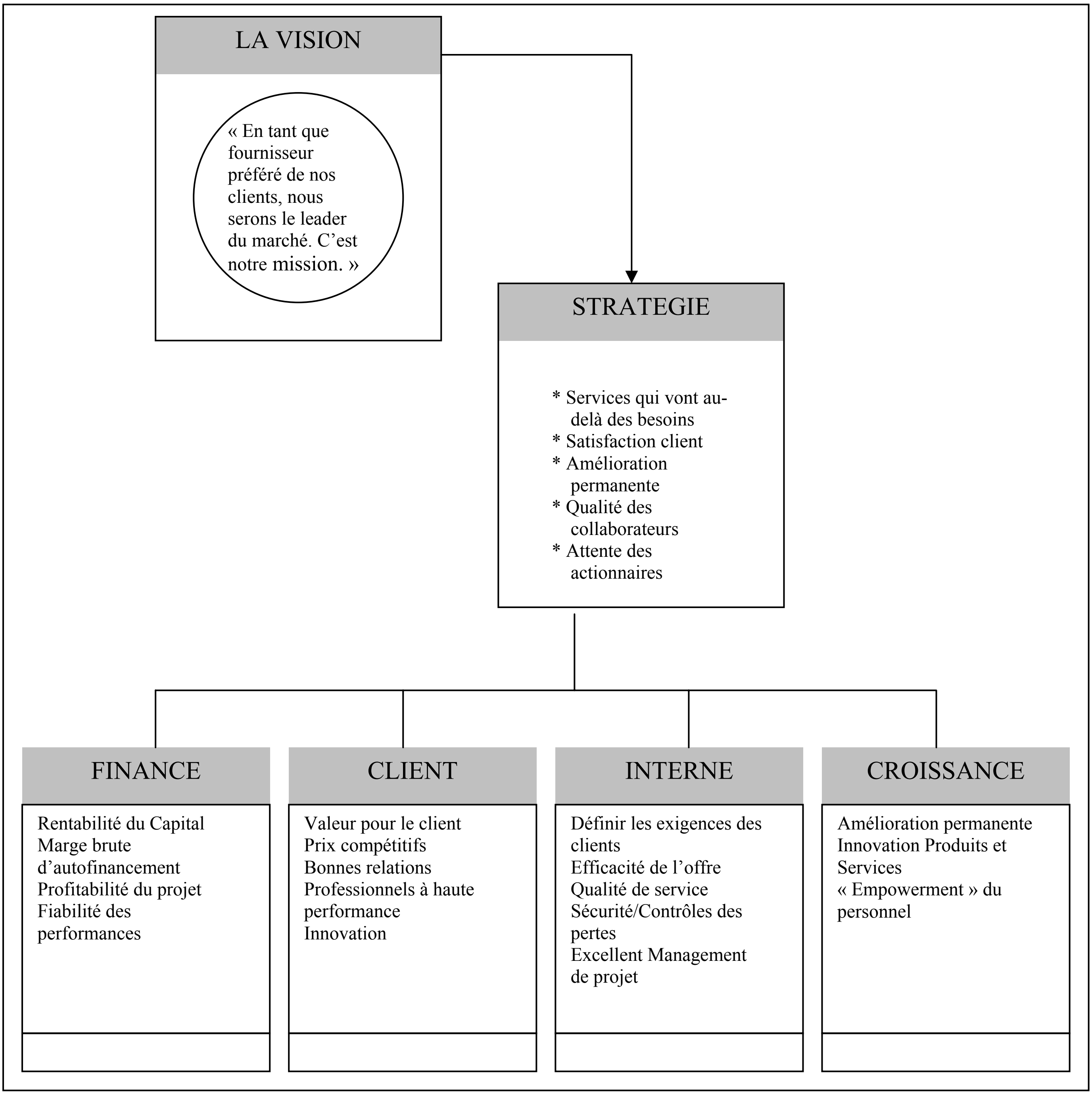
ملحق رقم (11):Culture Products and Associated Definitions

Rites	Relatively elaborate, dramatic, planned sets of activities that consolidate various forms of cultural expressions into one event, carried out through social interactions, usually for the benefit of an audience.
Ceremonial	A system of several rites connected with a single occasion or event.
Ritual	A standardized, detailed set of techniques and behaviors that manage anxieties, but seldom produce intended, technical consequences of practical importance.
Myth	A dramatic narrative of imagined events, usually used to explain origins or transformations of something. Also, an unquestioned belief about the practical benefits of certain techniques and behaviors that is not supported by facts.
Saga	An historical narrative describing the unique accomplishments of a group and its leaders, usually in heroic terms.
Legend	A handed-down narrative of some wonderful event that is based on history but has been embellished with fictional details.
Story	A narrative based on true events, sometimes a

	combination of truth and fiction.
Folktale	A completely fictional narrative.
Symbol	Any object, act, events, quality, or relation that serves as a vehicle for conveying meaning, usually by representing another thing.
Language	A particular form or manner in witch members of a group use sounds and written signs to convey meanings to each other.
Metaphors	Shorthand words used to capture a vision or to reinforce old or new values.
Values	Life-directing attitudes that serve as a behavioral guidelines.
Belief	An understanding of a particular phenomenon.
Heroes/ Heroines	Individuals whom the organization has legitimized to model behavior for others.

Source: F. R David, *op. cit.*, p.160.

ملحق رقم (12): Les objectifs stratégiques de Rockwater



Source: J. Brilman, *op. cit.*, p.139.

Exemple d'Algorithmes et Heuristiques :(13) ملحق رقم

ALGORITHMES ET HEURISTIQUES

Un algorithme est une méthode de résolution d'un problème qui comprend un nombre fini d'étapes et qui permet d'aboutir à la solution, si elle existe. Or il est des problèmes pour lesquels on n'a pas encore trouvé s'algorithme (recrutement d'un collaborateur, par exemple) ou pour lesquels l'utilisation de l'algorithme est impossible en raison des temps de calcul prohibitifs. Ainsi, on connaît bien un algorithme permettant de gagner aux échecs, mais sa mise en œuvre nécessite d'explorer, pour une partie, environ 40^{200} positions, soit des milliers d'années de calcul pour un ordinateur.

Les heuristiques : il s'agit de processus mentaux (raisonnement par analogie, par l'absurde, par récurrence, mais aussi « trucs et recettes ») qui permettent de résoudre des problèmes sans nous assurer d'avoir trouvé la meilleure solution.

LE TEST DE LA CARTE ROUTIERE

« Lors d'un voyage, un couple d'amoureux a tenté d'appliquer le concept de style cognitif comme un test de compatibilité dans leur vie conjugale. Cherchant une destination très précise inconnue de chacun d'eux, ils ont eu une discussion sur la façon de trouver le bon chemin, le mari, utilisant une approche heuristique, préférait se rendre le plus près possible du lieu recherché, et faire alors appel à une carte routière si nécessaire, l'épouse préférait établir l'itinéraire précis directement à partir de la carte avant même de partir, une approche typiquement analytique. Réalisant ce conflit sans les styles, le mari a cédé en adoptant l'approche proposée par sa femme, mais non sans offrir son commentaire qu'il était plus facile pour un "heuristique" de s'adapter à une "analytique" plutôt que l'inverse. »

G.-B Davis, M.H. Olson,
J. Ajentast, j.-L. Peaucelle,
Systèmes d'information pour le management,
éd. Economica

Source : T. Alberto, *op. cit.*, p.40.

ملحق رقم (14): أمثلة عن السياسات في ترتيبها الهرمي A Hierarchy of policies

Company Strategy: Acquire a chain of retail stores to meet our sales growth and profitability objectives.

Supporting policies:

1. " All stores will be open from 8 a.m. to 8 p.m. Monday through Saturday." (This policy could increase retail sales if stores currently are open only 40 hours a week.)

2. " All stores must submit a Monthly Control Data Report." (This policy could reduce expense-to-sales ratios.)

3. " All stores must support company advertising by contributing 5 percent of their total monthly revenues for this purpose." (This policy could allow the company to establish a national reputation.)

4. " All stores must adhere to the uniform pricing guidelines set forth in the Company Handbook." (This policy could help assure customers that the company offers a consistent product in terms of price and quality in all its stores.)

Divisional Objective: Increase the division's revenues from 10 million $ to 15 million $ in 1994.

Supporting policies:

1. " Beginning in January 1993, this division's salespersons must file a weekly activity report that includes the number of calls made, the number of miles traveled, the number of units sold, the dollar volume sold, and the number of new accounts opened. " (This policy could assure that salespersons do not place too great an emphasis in certain areas.)

2. " Beginning in January 1993, this division will return to its employees 5 percent of its gross revenues in the form of a Christmas bonus." (This policy could increase employee productivity.)

3. " Beginning in January 1993, inventory levels carried in warehouses will be decreased by 30 percent in accordance with a Just-in-Time manufacturing approach." (This policy could reduce production expenses and thus free funds for increased marketing efforts.)

Production Department Objective: Increase production from 20.000 units in 1993 to 30.000 units in 1994.

Supporting policies:

1. " Beginning in January 1993, employees will have the option of working up to twenty hours of overtime per week." (This policy could minimize the need to hire additional employees.)

2. " Beginning in January 1993, perfect attendance awards in the amount of 100$ will be given to all employees who do not miss a workday in given year." (This policy could decrease absenteeism and increase productivity.)

3. " Beginning in January 1993, new equipment must be leased rather than purchased." (This policy could reduce tax liabilities and thus allow more funds to be invested in modernizing production processes.)

Source: F. R David, *op. cit.*, p.244.

ملحق رقم (15) : العلاقات بين المردودية و أسلوب التفكير الإستراتيجي

		Style de réflexion stratégique			
		Planification stratégique	Adaptatif	Planification opérationnelle à court terme	Etrepreneurial
Rentabilité économique	Moyenne	11.07	10.02	9.11	11.75
	Ecart type	12.54	11.62	11.91	12.20

Source : R. Calori et autres, *op. cit.*, p.19.بتصرف

ملحق رقم (16) : الميزانية للسنوات 1999، 2000، 2001

BILAN FISCAL

Designation de l'entreprise : SARL SONERAS.

DESIGNATION	1999	2000	2001
ACTIF			
INVESTISSEMENT	3 953 670	4 687 900	3 654 320
STOCKS	6 964 520	3 207 685	5 686 040
Matières et consommables	3 864 000	2 841 340	3 247 438
Encours & semi-finis	2 854 200	248 240	1 208 420
Produits finis	136 420	46 125	784 360
Déchets et rebuts	109 900	71 980	445 822
CREANCES	2 633 880	2 778 065	1 884 850
Clients	1 310 850	1 880 600	1 000 250
Autres créances	-	-	-
Inter-Unités	-	-	-
disponibilité	1 323 030	897 465	884 600
TOTAL ACTIF	13 552 070	10 673 650	11 225 210
PASSIF			
FONDS PROPRES	5 954 400	5 880 500	6 002 320
DETTES LONG TERMES	1 857 000	1 730 400	1 402 390
BAD (Transf/DF)	846 420	956 840	1 084 680
C.M.T. BEA	641 320	670 220	208 420
Autres DLT	369 260	103 340	109 290
DETTES COURT TERMES	5 740 670	3 062 750	3 820 500
Intéret BAD (transf/DF)	74 820	958 340	1 204 380
Fournisseurs de stocks	3 460 820	483 260	587 460
Inter unités	1 843 768	230 180	289 340
Dettes financières	264 360	289 680	846 640
Autres DCT	96 902	201 290	892 680
TOTAL PASSIF	13 552 070	10 673 650	11 225 210
	0.00 -	0 -	0
Fond de roulement	3 857 730	2 923 000	3 750 390
Besoin en fond de roulement	2 534 700	2 025 535	2 865 790
Trésorerie	1 323 030	897 465	884 600

ملحق رقم (17) : جدول حسابات النتائج لسنة 1999

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

signation de l'Entreprise : SARL SONER AS Date de clôture de l'exercice : 31/12/1999

Imp. Officielle - Alger

COMPTES	DESIGNATION DES COMPTES	LIGNES	MONTANT DEBIT	LIGNES	MONTANT CREDIT
70	Ventes de marchandises				8470435
60	Marchandises consommées	FA	6774320	GA	
80	MARGE BRUTE (Col. 1-FA — GA) en (Col. 2 GA — FA)	FB		GB	1696115
80	Marge brute	FC		GC	1696115
71	Production vendue			GD	122736500
72	Production stockée			GE	65563400
73	Production de l'entreprise pour elle-même			GF	
74	Prestations fournies			GG	23760163
75	Transfert de charges de production			GH	2225355
61	Matières et fournitures consommées	FD	50673420		
62	Services	FE	15370935		
	TOTAL FC à FE (Col. 1) et GC à GH (Col. 2)	FF	66044355	GJ	215981533
81	VALEUR AJOUTEE (Col. 1 FF — GJ) ou (Col. GJ — FF)	FG		GK	149937178
81	Valeur ajoutée	FH		GL	149937178
77	Produits divers			GM	1422337
78	Transfert de charges d'exploitation			GN	12492770
63	Frais de personnel	FJ	62324830		
64	Impôts et taxes	FK	17732285		
65	Frais financiers	FL	12114965		
66	Frais divers	FM	1828345		
68	Dotations aux amortissements et provisions	FN	15229938		
	TOTAL FH à FN (Col. 1) et GL à GN (Col. 2)	FP	109228303	GP	169852345
83	RESULTAT D'EXPLOITATION (Col. 1 FP — GP ou (Col. 2 GP — FP)	FQ		GQ	60624042
79	Produits hors exploitation				2365543
69	Charges hors exploitation	FR	4340269	GR	
84	RESULTATS HORS EXPLOITATION (Col. FR — GR) ou (Col. 2 GR — FR)	FS	1974726	GS	
83	Résultats d'exploitation (Col. 1 FQ et Col. 2 GQ)	FT		GT	60624042
84	Résultats hors exploitation (Col. 1 FS et Col. 2 GS)	FU	1974726	GU	
880	RESULTATS BRUT DE L'EXERCICE	FV		GV	58649316
889	IMPOT SUR LES BENEFICES DES SOCIETES	FW		GW	
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	FX		GX	58649316

ملحق رقم (18) : جدول حسابات النتائج لسنة 2000

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

Désignation de l'Entreprise : SARL SONERAS Date de clôture de l'exercice : 31/12/2000

Imp. Officielle - Alger

N° DES COMPTES	DESIGNATION DES COMPTES	LIGNES	MONTANT DEBIT	LIGNES	MONTANT CREDIT
70	Ventes de marchandises				3 561 037
60	Marchandises consommées	FA	2 225 972	GA	
80	MARGE BRUTE (Col. 1 FA — GA) en (Col. 2 GA — FA)	FB		GB	1 334 065
80	Marge brute	FC		GC	1 334 065
71	Production vendue			GD	125 367 269
72	Production stockée			GE	55 964 322
73	Production de l'entreprise pour elle-même			GF	
74	Prestations fournies			GG	18 804 536
75	Transfert de charges de production			GH	3 375 607
61	Matières et fournitures consommées	FD	82 365 209		
62	Services	FE	17 824 637		
	TOTAL FC à FE (Col. 1) et GC à GH (Col. 2)	FF	100 189 846	GJ	205 455 739
81	VALEUR AJOUTEE (Col. 1 FF — GJ) ou (Col. GJ — FF)	FG		GK	105 265 893
81	Valeur ajoutée	FH		GL	105 265 893
77	Produits divers			GM	2 836 455
78	Transfert de charges d'exploitation			GN	12 305 624
63	Frais de personnel	FJ	62 924 209		
64	Impôts et taxes	FK	15 863 435		
65	Frais financiers	FL	9 048 722		
66	Frais divers	FM	1 549 426		
68	Dotations aux amortissements et provisions	FN	10 395 308		
	TOTAL FH à FN (Col. 1) et GL à GN (Col. 2)	FP	99 681 100	GP	120 407 972
83	RESULTAT D'EXPLOITATION (Col. 1 FP — GP ou (Col. 2 GP — FP)	FO		GO	20 726 872
79	Produits hors exploitation				6 722 369
69	Charges hors exploitation	FR	2 408 563	GR	
84	RESULTATS HORS EXPLOITATION (Col. FR — GR) ou (Col. 2 GR — FR)	FS		GS	4 313 806
83	Résultats d'exploitation (Col. 1 FO et Col. 2 GO)	FT		GT	20 726 872
84	Résultats hors exploitation (Col. 1 FS et Col. 2 GS)	FU		GU	4 313 806
880	RESULTATS BRUT DE L'EXERCICE	FV		GV	16 413 066
889	IMPOT SUR LES BENEFICES DES SOCIETES	FW		GW	/
				GX	16 413 066

ملحق رقم (19) : جدول حسابات النتائج لسنة 2001

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

Désignation de l'Entreprise SARL SCNERAS Date de clôture de l'exercice : 31/12/2001

Imp. Officielle - Alger

N° DES COMPTES	DESIGNATION DES COMPTES	LIGNES	MONTANT DEBIT	LIGNES	MONTANT CREDIT
70	Ventes de marchandises				6366893
60	Marchandises consommées	FA	4269378	GA	
80	MARGE BRUTE (Col. 1 FA — GA) en (Col. 2 GA — FA)	FB		GB	2097521
80	Marge brute	FC		GC	2097521
71	Production vendue			GD	119865210
72	Production stockée			GE	72936652
73	Production de l'entreprise pour elle-même			GF	
74	Prestations fournies			GG	21763273
75	Transfert de charges de production			GH	4269375
61	Matières et fournitures consommées	FD	71664249		
62	Services	FE	23457730		
	TOTAL FC à FE (Col. 1) et GC à GH (Col. 2)	FF	95121979	GJ	220930031
81	VALEUR AJOUTEE (Col. 1 FF — GJ) ou (Col. GJ — FF)	FG		GK	125808052
81	Valeur ajoutée	FH		GL	125808052
77	Produits divers			GM	2475672
78	Transfert de charges d'exploitation			GN	15392564
63	Frais de personnel	FJ	67885239		
64	Impôts et taxes	FK	22943254		
65	Frais financiers	FL	16462112		
66	Frais divers	FM	1372068		
68	Dotations aux amortissements et provisions	FN	9749550		
	TOTAL FH à FN (Col. 1) et GL à GN (Col. 2)	FP	118212593	GP	143676688
83	RESULTAT D'EXPLOITATION (Col. 1 FP — GP ou (Col. 2 GP — FP)	FO		GO	25464095
79	Produits hors exploitation				—
69	Charges hors exploitation	FR	2775239	GR	
84	RESULTATS HORS EXPLOITATION (Col. FR — GR) ou (Col. 2 GR — FR)	FS	2775239	GS	
83	Résultats d'exploitation (Col. 1 FO et Col. 2 GO)	FT		GT	25464095
84	Résultats hors exploitation (Col. 1 FS et Col. 2 GS)	FU	2775239	GU	
880	RESULTATS BRUT DE L'EXERCICE	FV		GV	22688856
889	IMPOT SUR LES BENEFICES DES SOCIETES	FW		GW	
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	FX		GX	22688856